

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

## **Colegio de Postgrados**



### **Propuesta Estratégica de Ampliación de los Canales de Distribución DIACELEC S.A.**

**Zulema Uribe**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Máster en Administración de empresas MBA.

Quito, Noviembre de 2011

**Universidad San Francisco de Quito**

---

## **Colegio de Postgrados**

### **HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Canales de distribución DIACELEC S.A.**

**Zulema Uribe Álvarez**

Matías Santana, PhD (c). .....  
Director de la Tesis

Néstor Jaramillo, Dr. ....  
Miembro del Comité de Tesis

Roberto Salem, MBA. ....  
Miembro del Comité de Tesis

Cesar Cisneros, MBA. ....  
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD. ....  
Decano del Colegio de Administración

Víctor Viteri, PhD. ....  
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Noviembre de 2011

©Derechos de autor

Zulema Uribe

2011

### **AGRADECIMIENTO**

A mis hijos Alejandra y Jhonnattan, quienes son el motor que me impulsa a ser cada día mejor, y por ser un estímulo constante en mi proyecto de vida.

A Dios por haber puesto en mi camino un ángel azul que me permitió culminar este sueño.

### **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio ha sido realizar una propuesta estratégica para la empresa DIACELEC S.A. la cual permitirá expandir sus canales de distribución y con ello incrementar su participación en el mercado con los correspondientes beneficios financieros a la misma.

DIACELEC es una empresa distribuidora de material para la construcción orientada a comercializar principalmente alambre, malla, cemento y varilla a grandes construcciones del país, dejando de lado a los pequeños y medianos comerciantes. Esta compañía ha buscado expandir su cobertura de mercado mediante estrategias que le permitan diferenciarse de algunos tipos de competidores como son fábricas u otros distribuidores mayoristas actualmente con mayor posicionamiento. De esta manera luego de realizar un estudio del mercado, además de observar las fortalezas y debilidades de los competidores, la empresa ha considerado como principal estrategia para incrementar sus canales de distribución, el realizar una alianza estratégica con la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO, misma que permitirá otorgar créditos a los comerciantes que adquieren de los productos que maneja DIACELEC de manera integrada entre ambas empresas, logrando así incrementar la capacidad de compra de los pequeños y medianos comerciantes, beneficiando las ventas a DIACELEC y a la vez por parte de la cooperativa incrementar un nicho más de un mercado, con bajos niveles de riesgo.

De esta manera el presente estudio parte de un análisis histórico de crecimiento de los últimos cinco años de las ventas de la empresa, integrando el correspondiente análisis del mercado, para llegar a las estrategias señaladas y sustentando un plan de marketing y ventas, dentro del que se propone entre otros, orientarse a proyectos de construcción y ferreterías, sin dejar de lado los proyectos macro que desarrolla el país.

Adicionalmente se presenta un plan de medios a ejecutar, donde se

publicita como base el proyecto conjunto con la Cooperativa COOPROGRESO a través de publicaciones, flyers, rótulos y ventas directas, orientadas específicamente a los potenciales compradores. Existen otras estrategias planteadas para sostener el objetivo general y paralelamente conseguir el posicionamiento de marca en el mercado.

De esta manera se presenta un proyecto factible de realizar, con un sustento adecuado y estrategias que claramente pueden conseguir los objetivos de la empresa, que es el incremento de sus beneficios y con ello ser un aporte a la empresa y a la productividad misma del sector.

## **ABSTRACT**

The object of this study is to realize a Strategic Project for the DIACELEC S.A. Company, which will allow them to expand their distribution channels with the hope of incrementing their market participation and financial benefits.

DIACELEC S.A. is a distributor of construction material for large construction companies around the country. They concentrate on distributing cement, wire, and steel rods. As a result of these efforts, the small and medium sized companies are not being covered. The company is aware of this issue and has tried to expand their market coverage, which will allow them to capture these markets currently being covered by other manufacturers and distributors. They performed a market analysis study to understand the strengths and weaknesses of their competitors and as a result of that effort they found that in order to increment their market share in the small and medium sized companies they needed to realize a strategic alliance with a Credit Union. They chose one called COOPROGRESO. This alliance will enable them to give credit to the customers of DIACELEC. Both companies integrated their credit and sales processes. This effort enables DIACELEC to increase their sales volume and the Credit Union to increase their participation in markets with low financial risks.

The present study took into consideration DIACELEC's sales growth in the past five years, to which I added the current market analysis. This enabled me to develop strategies and a marketing and sales plan. Key characteristics of the plan is to orient the company to small and medium sized construction projects as well as the marketing to small distribution stores.

Additionally I have included a Publicity Campaign where the alliance with the COOPROGRESO Credit Union is highlighted throughout flyers, street signs, and direct sales, oriented toward potential buyers. Also I have included other strategies to achieve the market positioning objectives.

All this information should show you a project that is achievable. I have laid out the strategies that will enable DIACELEC S.A. to obtain its financial objectives, as well as contribute to the development of the Construction sector.

## ÍNDICE

Resumen .....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE .....	8
1.2. Insight .....	15
1.4. Diseño de la investigación de mercado .....	16
1.4.1 Análisis cuantitativo.....	16
1.4.2 Realización de la Investigación de Mercados.....	17
1.5. Tamaño del mercado .....	19
1.5.1. Participación de Mercado.....	20
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO.....	23
2.1. Situación General del Ecuador .....	23
2.2.1. La construcción de Vivienda.....	24
2.3. Análisis Sectorial.....	25
2.3.1. Amenaza de nuevos competidores .....	26
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores .....	27
2.3.3. Poder de negociación de los clientes.....	28
2.3.4. Productos Sustitutos .....	28
2.3.5. La rivalidad entre competidores .....	28
2.4. Análisis de la Competencia .....	29
2.4.1 Competidores Grandes .....	31
2.4.1.1. ADELCA .....	31
2.4.1.2. SELVA ALEGRE .....	32
2.4.1.3. CEMENTO CHIMBORAZO .....	32
2.4.2 Competidores pequeños .....	33
2.5 Posicionamiento de DIACELEC.....	33
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO.....	36
3.1. Estrategia Genérica.....	36
3.1.1. Plan de Comercialización.....	36
3.2. Misión Visión y Objetivos.....	38
3.2.1. Visión.....	38



3.2.2. Misión .....	38
3.2.3. Objetivos .....	38
3.3.3.1. Objetivos Estratégicos.....	39
3.3.3.2. Objetivos Financiero.....	39
3.4. Organigrama Inicial .....	40
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING .....	42
4.1. Plan Comercial .....	42
4.1.2. Análisis de la situación .....	42
4.1.2.1. Entorno .....	43
4.1.2.2. Imagen .....	43
4.1.2.3. Calificación profesional .....	43
4.1.2.4. Mercado.....	44
4.1.2.5. Red de distribución .....	44
4.1.2.6. Competencia.....	44
4.1.2.7. Producto .....	45
4.1.2.8. Política de comunicación .....	45
4.2. Determinación de objetivos.....	45
4.3. Selección de estrategias.....	47
4.4. Plan de acción .....	48
4.5. Establecimiento de presupuesto .....	49
4.6. Sistemas de control y plan de contingencias .....	49
CAPITULO V: Análisis Financiero .....	53
5.1. Estados financieros iniciales.....	53
5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado sin intervención.....	56
5.3. Inversiones para la implementación .....	57
5.4. Proyección con la implementación .....	57
5.5. Evaluación financiera .....	60
5.6. Análisis de Sensibilidad .....	62
CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	65
ANEXOS .....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO: 1 ENCUESTA SOBRE SATISFACCION DEL CLIENTE.....	68
ANEXO: 2 TABULACION DE DATOS ENCUESTA SATISFACION DEL CLIENTE.....	69
ANEXO: 3 TAB. DATOS: “ACEPTACIÓN CRÉDITO DIACELEC - COOPROGRESO” .....	91
ANEXO: 4 PRESUPUESTO DE VENTAS (CANTIDADES).....	102
ANEXO: 5: EVOLUCION DE INFLACION EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS .....	105
ANEXO: 6 ANALISIS DAFO .....	107
ANEXO: 7 OBJETIVOS .....	109
ANEXO: 8 PLAN DE COMERCIALIZACION.....	111
ANEXO: 9 PROCEDIMIENTO PARA LOGISTICA.....	115
ANEXO: 10 ANÁLISIS ECONÓMICO .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO.....	20
GRAFICO 2: CUOTAS DE MERCADO .....	21
GRAFICO 3: VARIACION INFLACION-PIB .....	24
GRAFICO 4: TASA DE INTERES ACTIVO (2009-2010).....	25
GRAFICO 5: DIAGRAMA DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	26
GRAFICO 6: POSICIONAMIENTO DE LA COMP. POR SECTOR DE MERCADO .....	34
GRAFICO 7: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR .....	37
GRAFICO 8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	40
GRAFICO 9: SISTEMAS DE CONTROL.....	50
GRAFICO 10: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC .....	69
GRAFICO 11: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC % .....	70
GRAFICO 12: IMAGEN GENERAL.....	71
GRAFICO 13: IMAGEN GENERAL % .....	72
GRAFICO 14: IMAGEN GENERAL.....	73
GRAFICO 15: IMAGEN GENERAL % .....	74
GRAFICO 16: PRODUCTOS .....	75
GRAFICO 17: PRODUCTOS %.....	76
GRAFICO 18: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO .....	77
GRAFICO 19: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO %.....	78
GRAFICO 20: FACTURACIÓN .....	79
GRAFICO 21: FACTURACIÓN %.....	80
GRAFICO 22: ATENCIÓN DE RECLAMOS .....	83
GRAFICO 23: ATENCIÓN DE RECLAMOS %.....	84
GRAFICO 24: ASESORÍA DE PRODUCTOS .....	85
GRAFICO 25: ASESORÍA DE PRODUCTOS % .....	86
GRAFICO 26: SERVICIO TELEFÓNICO.....	87
GRAFICO 27: SERVICIO TELEFÓNICO % .....	88
GRAFICO 28: GENERAL.....	89
GRAFICO 29: GENERAL %.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: TAMAÑO DEL MERCADO.....	19
Tabla 2: PARTICIPACION DE MERCADO.....	20
Tabla 3: ECUADOR, SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	23
Tabla 4: VARIACION INFLACION-PIB .....	24
Tabla 5: EXTRACTO NUEVOS COMPETIDORES .....	27
Tabla 6: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC.....	69
Tabla 7: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC %.....	69
Tabla 8: IMAGEN EN GENERAL .....	71
Tabla 9: IMAGEN EN GENERAL %.....	72
Tabla 10: PRECIO.....	73
Tabla 11: PRECIO % .....	74
Tabla 12: PRODUCTOS .....	75
Tabla 13: PRODUCTOS % .....	75
Tabla 14: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO.....	77
Tabla 15: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO % .....	78
Tabla 16: FACTURACIÓN .....	79
Tabla 17: FACTURACIÓN % .....	80
Tabla 18: FACILIDAD DE CRÉDITO .....	81
Tabla 19: FACILIDAD DE CRÉDITO % .....	82
Tabla 20: ATENCIÓN DE RECLAMOS .....	83
Tabla 21: ATENCIÓN DE RECLAMOS % .....	84
Tabla 22: ASESORÍA DE PRODUCTOS.....	85
Tabla 23: ASESORÍA DE PRODUCTOS %.....	86
Tabla 24: SERVICIO TELEFÓNICO .....	87
Tabla 25: SERVICIO TELEFÓNICO %.....	88
Tabla 26: GENERAL .....	89
Tabla 27: GENERAL % .....	90
Tabla 28: EDAD .....	91
Tabla 29: SEXO .....	92
Tabla 30: OCUPACION.....	93
Tabla 31: USTED EXPENDE HIERRO Y CEMENTO .....	94
Tabla 32: FORMAS DE PAGO.....	95
Tabla 33: PROVEEDOR DE HIERRO Y CEMENTO.....	96
Tabla 34: CONOCE USTED DIACELEC .....	97
Tabla 35: CRÉDITO COOPROGRESO PARA DIACELEC .....	98
Tabla 36: MONTO DE CRÉDITO .....	99
Tabla 37: PLAZO DE CRÉDITO .....	100
Tabla 38: SU NEGOCIO LLEVA CONTABILIDAD .....	101
Tabla 39: PARTICIPACION DE MERCADO DIACELEC.....	104

## **CAPÍTULO I**

### **Oportunidad del negocio**

## **CAPÍTULO I: Oportunidad del negocio**

La actividad de la construcción es uno de los principales rubros de la producción, pues el dinero invertido en la misma genera algunas actividades ligadas diferentes, como son: servicios, comercio, alimentación, transporte, etc.<sup>1</sup>

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador, en el país en el año 2010 este sector sumó 2.238 millones de dólares y generó cerca del 9,3% del PIB total de país, elevando su participación en relación años anteriores.

Entre los 14 sectores que aportan al PIB, según el BCE, es el quinto en importancia.

Es por ello que la empresa DIACELEC, siendo una empresa orientada a proveer los principales insumos de la construcción a grandes y medianos compradores, se ha planteado encaminar sus principales esfuerzos al incremento de las ventas y el posicionamiento de la marca.

En la actualidad el mercado está presentando cambios drásticos relacionados con la competencia y la fuerte injerencia de las fábricas.

Las cinco empresas consideradas las competidoras más grandes de esta actividad son: Lafarge, Holcim Ecuador, ADELCA, ANDEC y IIASA. La primera registró en el año 2008 ventas por USD 439 millones y la última USD 198 millones.<sup>2</sup>

Por otra parte, la gran cantidad de ferreterías existentes en el país y específicamente en la Ciudad de Quito, prestan pocas facilidades para el cliente en cuanto a la forma de pago, sin diferenciar el tipo de cliente, cantidad y frecuencia de compra.

---

<sup>1</sup> Osorio, Luis Luna. Ecuador Proyección 2020, UNAP, 2010.

<sup>2</sup> Estudio de Mercado DIACELEC, noviembre 2010. Análisis Externo.

Es por ello que se presenta como una oportunidad de mercado, la posibilidad de brindar a pequeños comerciantes facilidades de pago financiando a los mismos la compra, pero sin incurrir en los riesgos que implica este tipo de financiamiento.

## **1.2. Insight**

En la actualidad muchas pequeñas empresas tienen dificultad en adquirir créditos a través de instituciones financieras, y no cuentan con la capacidad adquisitiva para realizar inversiones en materia prima para hacer crecer sus negocios.

En el sector de los distribuidores de materiales de construcción, ferreterías pequeñas es difícil el de disponer de un capital amortizado en inventarios por los altos costos de inversión en activos a corto plazo que estos representa en sus balances. Es por ello la posibilidad que la empresa puede observar en el mercado financiero la alternativa de llegar a una alianza estratégica con una institución del sector, estrategia que le permitirá incrementar sus ventas con el mejoramiento de sus canales de distribución que colocará a disposición de sus clientes.

## **1.3. Crédito inmediato**

Este crédito será tramitado a través de intermediarios financieros, con lo cual DIACELEC se exime de responsabilidad sobre la recuperación del mismo y a la vez consigue ampliar sus posibilidades de comercialización y con ello sus beneficios.

De esta manera la empresa, a través de una alianza estratégica con la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO, permitirá otorgar créditos a los comerciantes de los productos que maneja DIACELEC, realizando una operación conjunta con la cooperativa. Será posible lograr así incrementar la capacidad de compra de los pequeños y medianos comerciantes, beneficiando las ventas a

DIACELEC y a la vez también en el caso de la cooperativa, esta podrá ampliar un nicho más de un mercado, con bajos niveles de riesgo.

#### **1.4. Diseño de la investigación de mercado**

##### **1.4.1 Análisis cuantitativo**

Para cuantificar la demanda de mercado se ha desarrollado una encuesta, enfocada a dos tipos de variables; la primera para medir la satisfacción del cliente y la segunda para conocer la aceptación sobre las facilidades de crédito en alianza estratégica con la Cooperativa “COOPROGRESO”. Las encuestas fueron aplicadas a los clientes de DIACELEC en el primer caso y a los comerciantes en general en el segundo.

Se ha considerado a la encuesta como la herramienta adecuada para el desarrollo de la presente investigación, debido a que la misma permite lograr información cuantitativa actualizada relevante del objeto al que se va a llegar.

Con la primera encuesta lo que se busca es conocer la frecuencia de compra del cliente, la calidad del producto que se está entregando, el precio al que se está ofertando, la forma de distribución (entrega), las facilidades de pago, la atención que se brinda, etc. Con la aplicación de la segunda encuesta se buscará conocer: los proveedores de materiales para la construcción, las formas de pago que utilizan los clientes, y principalmente el nivel de aceptación de otorgar crédito a través de COOPROGRESO para las compras que el cliente realice.

Para medir los aspectos mencionados anteriormente se desarrolla un formato de encuesta, sencilla y de fácil comprensión para el cliente, pero a la vez concreta con la finalidad de obtener datos relevantes que tienen relación con el tema de estudio, el cual es: medir el grado de satisfacción del cliente y por otra parte la aceptación de servicio de crédito a través de una institución crediticia.



Particularmente, para este fin se utiliza preguntas cerradas tipo de elección múltiple, donde al encuestado se le presenta las opciones y él elige de acuerdo a su criterio. Ver anexo No. 1 Encuesta sobre satisfacción del cliente.

#### **1.4.2 Realización de la Investigación de Mercados**

Como se mencionó anteriormente la encuesta se aplicó a los clientes<sup>3</sup> de DIACELEC y a comerciantes en la Provincia de Pichincha, de manera aleatoria.

Los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo de la encuesta “Satisfacción de clientes” muestran que los aspectos positivos con los que cuenta la empresa son:

- Los productos
- La imagen en General
- El precio
- La atención a reclamos
- Asesoría de productos

Mientras que los aspectos catalogados como malos y pésimos sobre la empresa, el cliente menciona:

- La entrega oportuna de los pedidos
- Facturación
- Facilidades de crédito
- Servicio telefónico

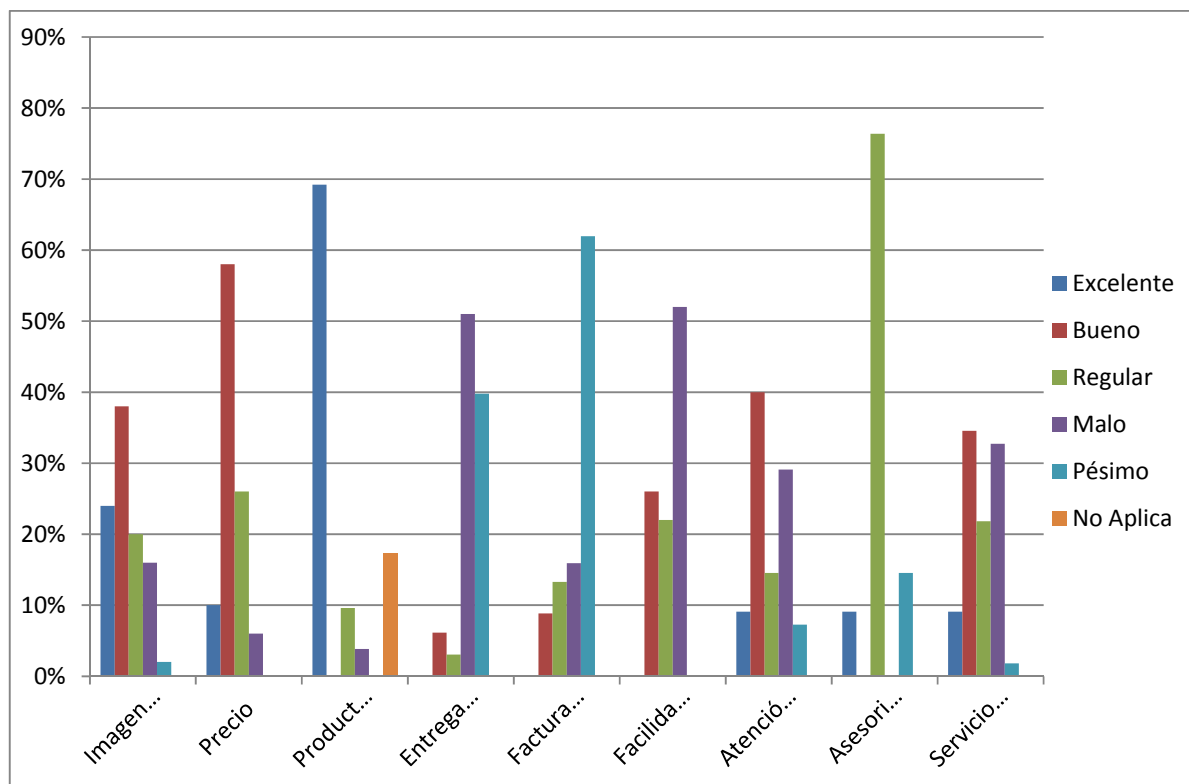
Con estos beneficios valorados por los clientes se procedió al análisis cuantitativo. Ver anexo No. 2, tabulación de datos de la encuesta.

Los resultados generales obtenidos por parte de los clientes son:

---

<sup>3</sup> Investigación de Mercado realizada en las oficinas de DIACELEC, ciudad de Quito, febrero 2011.

**Gráfico 1: PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR DIACELEC**



**FUENTE:** Investigación de Mercado, oficinas ciudad de Quito, febrero 2011.

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta se puede concluir que los clientes están satisfechos con los productos que DIACELEC ofrece, mientras por otro lado, existe un descontento en cuanto a los servicios de entrega oportuna, facilidades de crédito y facturación. También se aprecia que existe conformidad por parte de los clientes en lo que respecta al precio, la imagen de DIACELEC como empresa, la atención de reclamos por parte del cliente ha sido atendida oportunamente, como así también el servicio telefónico.

Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta "Aceptación crédito DIACELEC - COOPROGRESO"<sup>4</sup>, se puede mencionar:

<sup>4</sup> Investigación de Mercado realizada en las oficinas de DIACELEC, ciudad de Quito, noviembre 2010.

- Los pagos por la compra de material de construcción lo realizan en efectivo.
- Los proveedores con mayor participación en el mercado son ADELCA, Lafarge y Andec.
- Los clientes muestran interés por acceder a créditos para la compra de los productos.
- En cuando al plazo del crédito consideran oportuno de 2 a 3 años.
- La mitad de ferreterías pequeñas encuestadas no están obligadas a llevar contabilidad. Ver Anexo No. 3

### 1.5. Tamaño del mercado

El tamaño actual del mercado puede resumirse a través del presente estudio:

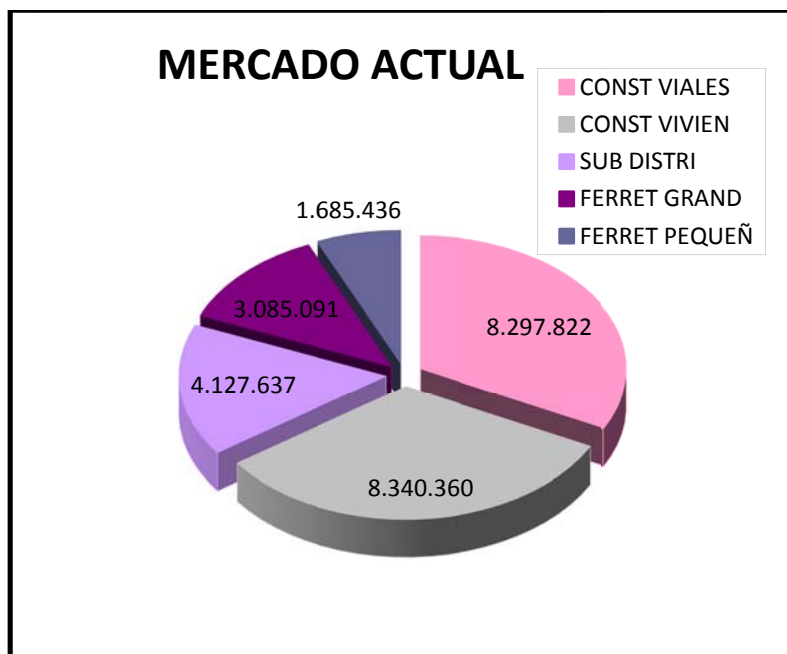
**Tabla 1: TAMAÑO DEL MERCADO**

Segmentos	Valor
CONST VIALES	8.297.822
CONSTVIVIEN	8.340.360
SUB DISTRI	4.127.637
FERRET GRAND	3.085.091
FERRETPEQUEÑ	1.685.436

**Fuente:** Análisis del mercado, oficinas ciudad de Quito, Noviembre 2010.

**Elaborado por:** Zulema Uribe

## GRAFICO 1: TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO



**Fuente:** Análisis del mercado, oficinas ciudad de Quito, Noviembre 2010.

**Elaborado por:** Zulema Uribe

### 1.5.1. Participación de Mercado

La cuota de mercado de la empresa se puede expresar a través de los siguientes datos:

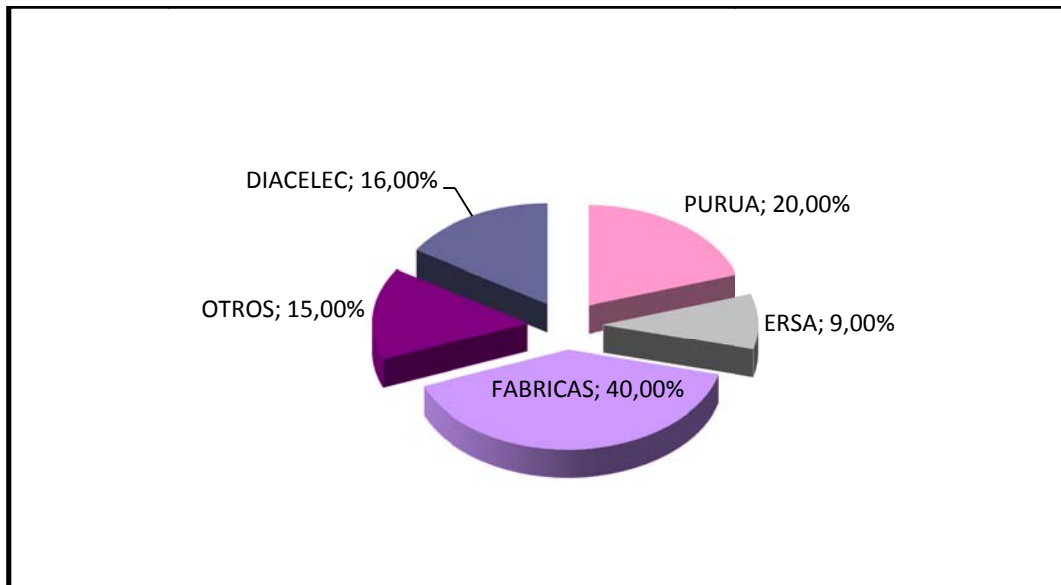
**Tabla 2: PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

Principales competidores	% Cuota
PURUA	20,00%
ERSA	9,00%
FÁBRICAS	40,00%
OTROS	15,00%
DIACELEC	16,00%
	100,00%

**Fuente:** Análisis del mercado, oficinas ciudad de Quito, Noviembre 2010.

**Elaborado por:** Zulema Uribe

**GRAFICO 2: CUOTAS DE MERCADO**



**Fuente:** Análisis del mercado, oficinas ciudad de Quito, Noviembre 2010.

**Elaborado por:** Zulema Uribe

De esta manera, de acuerdo al estudio realizado se ha podido obtener la participación actual de mercado de DIACELEC que es un 16%.

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis Externo**

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1. Situación General del Ecuador**

El sector de la construcción es considerado el motor dinamizador de la economía, puesto que, está encadenado a gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país.<sup>5</sup>

El sector de la construcción es un importante componente del PIB nacional. Durante los últimos 5 años el sector Construcción tuvo un comportamiento favorable pues presentó variaciones positivas en su PIB; así el último año 2010 lo hizo a un ritmo del 2.55% con relación a 2009. A nivel porcentual, participó en el 2010 con un 10% en la estructura del PIB.<sup>6</sup>

**Tabla 3: ECUADOR, SECTOR CONSTRUCCIÓN**

**Aporte al PIB en millones de Dólares**

<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
1222	1127	1796	1864	1866	2124	2238

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador, Información Estadística a noviembre 2010

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Otro factor importante a analizar en la economía ecuatoriana en relación al tema de estudio, es la reducción de la tasa inflacionaria anual, la misma que a diciembre de 2010, registro un valor de 3.33%, que representa una disminución de casi un punto porcentual con respecto al mismo período del 2009.<sup>7</sup> Ver anexo No. 5

---

<sup>5</sup> Osorio, Luis Luna. Ecuador Proyección 2020, UNAP, 2010.

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador, información estadística, tomado de:  
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>, en abril de 2011

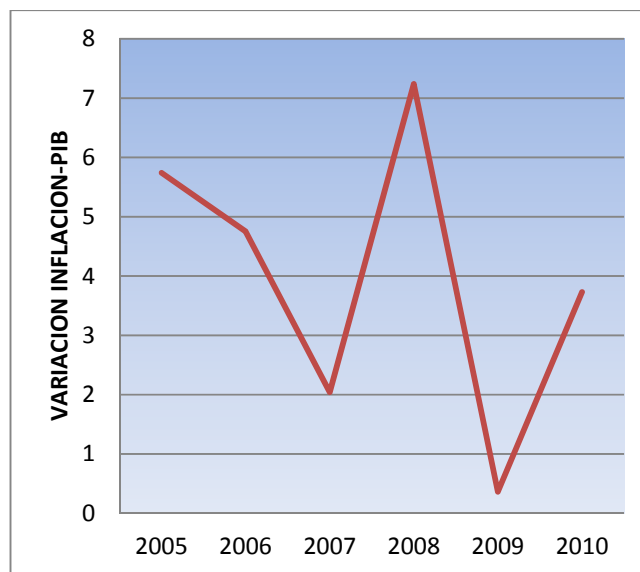
<sup>7</sup> IBIDEM

Esta marcada tendencia a la disminución del ritmo de crecimiento de los precios se explica por el descenso del costo de los insumos internacionales que impactaron desde noviembre de 2007 y a un descenso en la producción nacional.

**Tabla 4: VARIACIÓN INFLACIÓN-PIB**

AÑO	INDICADOR
2005	5,74
2006	4,75
2007	2,04
2008	7,24
2009	0,36
2010	3,73

**GRAFICO 3: VARIACIÓN INFLACIÓN**



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador, marzo 2011

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## 2.2. Perspectiva Sectorial

### 2.2.1. La construcción de Vivienda

El crédito para vivienda ha crecido extraordinariamente en los últimos años. El monto de 2009 supera al de los últimos 5 años y se coloca en USD 535 millones del sector financiero público y privado y USD 330 millones del IESS.<sup>8</sup>

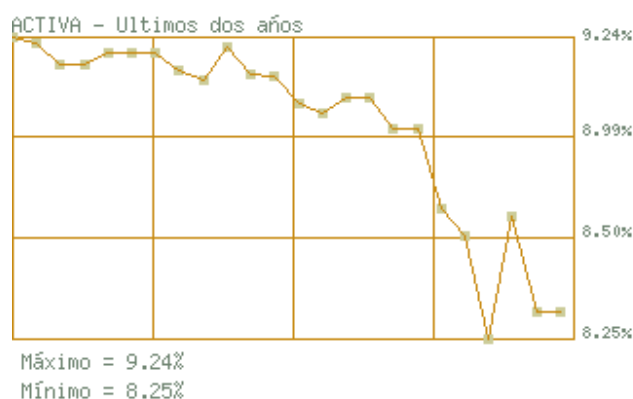
Según Gonzalo Rueda, experto en crédito, para el 2010 habría USD 800 millones para crédito de vivienda, provenientes del Estado y el IESS, a los cuales se

<sup>8</sup> Osorio, Luis Luna. Ecuador Proyección 2020, UNAP, 2010



sumaría el crédito de la banca privada. Hay que añadir que el Estado otorga USD 4600 como bono de vivienda a quienes van a construir su primera casa de hasta USD 60 mil y que por el Banco del Pacifico se puede otorgar créditos hasta al 5% de interés, lo cual es atractivo para los demandantes y presenta perspectivas claras de un crecimiento o simplemente un buen momento para la construcción y sus empresas relacionadas como es el caso de DIACELEC. La tasa de interés referencial que maneja el sector financiero para créditos se maneja con una techo de 9.34% y con el piso de 8.25%, según se ilustra en la tabla No. 4

**GRAFICO 4: TASA DE INTERÉS ACTIVO (2009-2010)**



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador, marzo 2011

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### 2.3. Análisis Sectorial

Sector: CONSTRUCCIÓN E INSUMOS

Para este análisis sectorial se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, pues cualquier industria se verán afectada de manera directa por las cinco fuerzas competitivas

que son: competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores<sup>9</sup>.

#### GRAFICO 5: DIAGRAMA DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR



FUENTE: [sinergiacreativa.wordpress.com](http://sinergiacreativa.wordpress.com)<sup>10</sup>

De este gráfico del análisis sectorial se pueden desprender las siguientes conclusiones:

##### 2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada son altas para los nuevos participantes porque el acceso al conocimiento de formulación y “know-how” es bajo, lo que indicaría que habrá más competidores en el largo plazo. Sin embargo para los integrantes que tienen este conocimiento la inversión es alta. Por los altos costos de inversión en activos circulantes, así como también en activos a largo plazo.

<sup>9</sup> Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2007, Administración: un enfoque basado en competencias (11ª ed.). México: Cengage Learning.

<sup>10</sup> Las 5 fuerzas de Porter, 2010. Tomado de: <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/> en Marzo 2011.

**Tabla 5: EXTRACTO NUEVOS COMPETIDORES**

PABLO A CAMPAÑA GALLARDO
DIAZ MINO ORLANDO
IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA.
COMSERCON CIA.LTDA.
DIMPOFER CIA.LTDA.
PADILLA MOSQUERA LUIS
COMERCIAL CANO LASTRA CIA.LTDA.
MEDINCO INDUSTRIAL COMERCIAL MEDINC
PAREJA TRUJILLO HNOS. CIA. LTDA
SANCHEZ MOLINA ANDRES PATRICIO
ARTEAGA BERMUDEZ LUIS ABRAHAN
RODRIGUEZ RODRIGUEZ JOSE RAUL

**FUENTE:** Análisis del mercado, Quito, Noviembre 2010.

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### **2.3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas fabricantes que proporcionan de materiales de construcción, tienen poder de negociación, su rivalidad y ventajas competitivas en cuanto a precios y a canales de distribución ha hecho que controlen a su favor estos factores de negociación, lo que a su vez para DIACELEC ha sido una oportunidad de negocio, al acceder a un mercado cautivo por las empresa fabricantes como son los sub-distribuidores, ofertando una accesibilidad a los mismos productos pero con otra alternativa de pago a través de una línea de crédito aprobado con la Cooperativa Coopprogreso.

### **2.3.3. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes principales son las ferreterías que pueden elegir entre algunos productos ofertados por los proveedores, por lo cual su poder de negociación puede llegar a ser alto y bajo su nivel de fidelidad.

De igual manera los consumidores que son las personas naturales o empresas constructoras que requieren de los materiales de construcción para poder realizar su labor y también su poder de negociación pueden llegar a ser alto y bajo su nivel de fidelidad.

### **2.3.4. Productos Sustitutos**

No existen sustitutos a los materiales de construcción de DIACELEC que represente una amenaza para la empresa, aunque otro sustituto para los constructores pueden ser en sí las ferreterías, que ofertan los mismos productos que DIACELEC pero en la mayor parte de casos de menor calidad y muchas veces con mayor precio.

### **2.3.5. La rivalidad entre competidores**

Es alta pero ha dañado al sector con guerras de precios, al existir precios oficiales en algunos productos emanados por el Estado, la alta rivalidad se manifiesta en la distribución y seguimiento continuo de postventa como se analizará en el siguiente apartado.

## **2.4. Análisis de la Competencia**

El análisis de la competencia se realizó para dos tipos de empresas que venden hierro, cemento y perfilería en la ciudad de Quito, con este antecedente se consideran dos tipos de competidores:

1. Fabricantes de los productos
2. Competidores con productos iguales

Existen tres competidores mayoritarios con productos iguales pero que están en el sector de mercado de los fabricantes y que tienen influencia directa en la zona de Pichincha con una participación de mercado del 40%.

## Análisis de la competencia

### Principales Competidores

	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
<b>PURUA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cartera Grande</li> <li>2 El acero que vende es Novacero</li> <li>3 Maneja gran Inventario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 fuerza de venta en vivienda masiva</li> <li>2 fuerza en Lafarge</li> <li>3 Tiene sucursal en Ambato y Riobamba</li> <li>4 Carros propios</li> <li>5 fuerte derivados del acero</li> </ol>
<b>ERSA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ha perdido credibilidad en el mercado</li> <li>2 Inventario de Acabados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Maneja buenos descuentos</li> <li>2 Tiene acceso a proyectos del Estado</li> </ol>
<b>FABRICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Pago de Contado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Maneja descuentos directos</li> </ol>
<b>OTROS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Disensa</li> <li>2 En el mercado hay alrededor de 200</li> <li>3 distribuidores con las distintas marcas</li> <li>4 Poco crédito</li> <li>5 UNIFER no hay ingreso de acero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cemento Holcin y Andec por zona</li> <li>2 Baja penetración a proyectos grandes</li> <li>3 Penetración a la construcción masiva e</li> <li>4 informal</li> <li>5 Está comprando Talmex</li> </ol>
<b>DIACELEC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Carros más nuevos</li> <li>2 Falta de nuevos clientes</li> <li>3 falta de fuerza a los derivados del acero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 acceso a mejor crédito</li> <li>2 Relaciones comerciales</li> </ol>

**FUENTE:** Análisis del mercado, Quito, Noviembre 2010.

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### **2.4.1 Competidores Grandes**

De acuerdo a la investigación realizada se puede mencionar como principales competidores grandes a:

- 1. ADELCA**
- 2. SELVA ALEGRE**
- 3. ANDEC**

A continuación se realiza una breve descripción de los tres principales competidores grandes directos:

#### **2.4.1.1. ADELCA**

Adelca es una industria dedicada a la producción de materiales de acero, que en forma técnica y económica, cubre las necesidades del sector de la construcción.

Desde su creación, ACERÍA DEL ECUADOR C.A. - ADELCA ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes. Mantiene una presencia constante en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica con los mercados vecinos de Colombia y Perú, exportando productos largos comunes, trefilados y especiales.

Los productos de Adelca cumplen las normativas internacionales de calidad y aunque debido a su condición de fabricante utiliza distribuidores para comercializar su producto, existe un porcentaje que comercializa directamente a comerciantes minoristas y al cliente directo.

Productos de ADELCA para la exportación:

- a. Varillas de acero para hormigón armado en las normativas internacionales y en diámetros de 8,00 a 32,00 mm**

- b. Perfiles: Barras cuadradas y redondas lisas, ángulos estructurales, platinas y tees.
- c. Clavos
- d. Alambres galvanizados, recocidos y de púas.

#### **2.4.1.2. LAFARGE S.A.**

En Diciembre de 2004, el Grupo Lafarge adquirió la empresa Cementos Selva Alegre S.A., otorgándole una nueva visión al integrarla al grupo de materiales de construcción más grande a escala mundial.

En Ecuador, Lafarge Cementos S.A. cuenta con una capacidad nominal de producción de 1 millón 600 mil toneladas lo cual le ha permitido tener una posición de liderazgo de mercado en la región norte del país, a través de la venta de del producto, cemento.

Lafarge Cementos Ecuador cuenta con alrededor de 300 colaboradores de manera directa y cerca de 600 colaboradores indirectos.

#### **2.4.1.3. ANDEC S.A.**

ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. es la primera industria siderúrgica del Ecuador que fabrica y comercializa acero de calidad. Su cartera de productos está enfocada al mercado de la construcción. Andec es una empresa del grupo HOLDINGDINE S.A. es una corporación industrial y comercial conformada con la participación de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), constituyéndose en un importante generador de empleo en el país.



### **2.4.2 Competidores pequeños**

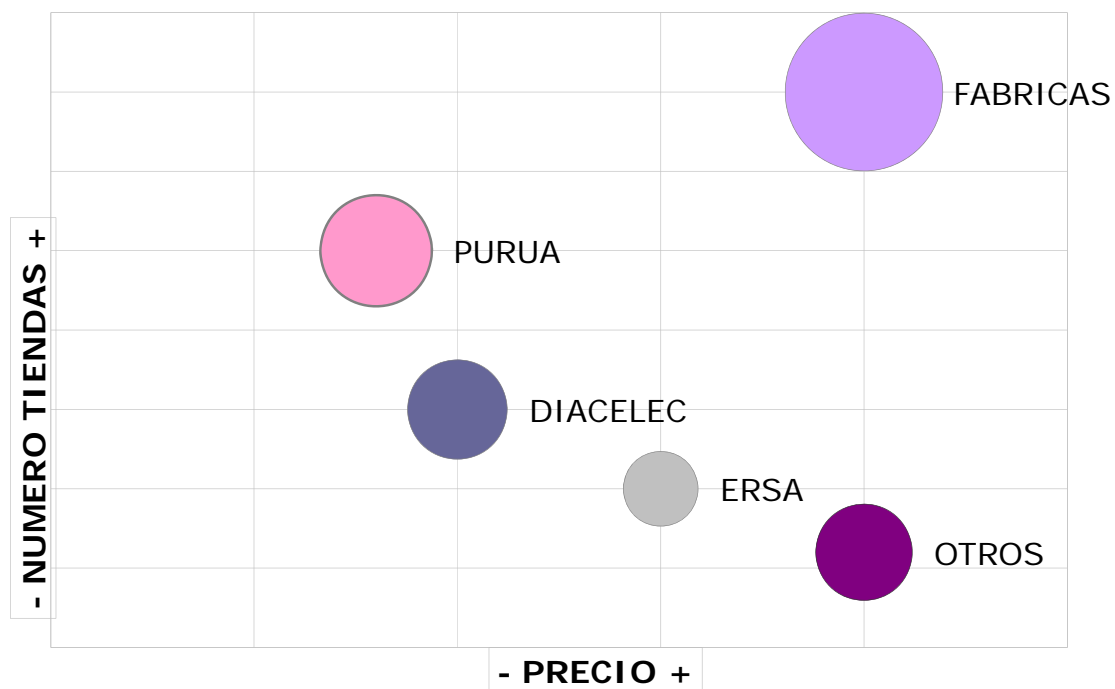
El análisis de estos competidores pequeños es importante pues es el sector de mercado donde está posicionada la empresa DIACELEC en la Ciudad de Quito, en donde se observa que la empresa PURUA tiene una participación de mercado del 20%, la empresa ERSA tiene una participación de mercado del 9%, las fábricas que se las analizo en el apartado anterior tienen una participación competitiva de mercado del 40%. Otras empresas del sector de la periferia de la ciudad con una participación en el mercado del 15% y por último la empresa DIACELEC con una participación de mercado del 16%.

### **2.5 Posicionamiento de DIACELEC**

A la competencia se la determinó en dos sectores de mercado; los fabricantes y los de distribución que es donde está ubicada la empresa DIACELEC. En el sector de los fabricantes como se observa en la gráfica, existen canales de distribución y logística que hacen presencia en la ciudad de Quito. Las empresas de distribución tienen competencia directa con dos empresas como PURUA Y ERSA, que por su tamaño no están en capacidad de competir con los fabricantes por su precio y por su sistema de distribución que es más limitado.

Esta información es base fundamental de partida para buscar el posicionamiento mediante estrategias de marketing mix para lograr una mejor definición en el mercado de DIACELEC.

**GRAFICO 6: POSICIONAMIENTO DE LA COMP. POR SECTOR DE MERCADO**



**FUENTE:** Análisis del mercado, Quito, Noviembre 2010.

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Recopilando la información para el análisis ambiental, se utiliza la matriz DAFO del cual se obtendrán las estrategias que se implementará en la empresa DIACELEC. Ver Anexo No. 6 ANÁLISIS DAFO

**CAPÍTULO III**  
**Plan Estratégico**

## **CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.1. Estrategia Genérica**

Para este proyecto de investigación se aplicará una estrategia de canales de distribución y logística, en donde, a través de una alianza con la cooperativa de ahorro y crédito COOPROGRESO sea posible que el cliente pueda acceder a un cupo de crédito aprobado mensualmente para acceder a los productos ofertados por la empresa DIACELEC.

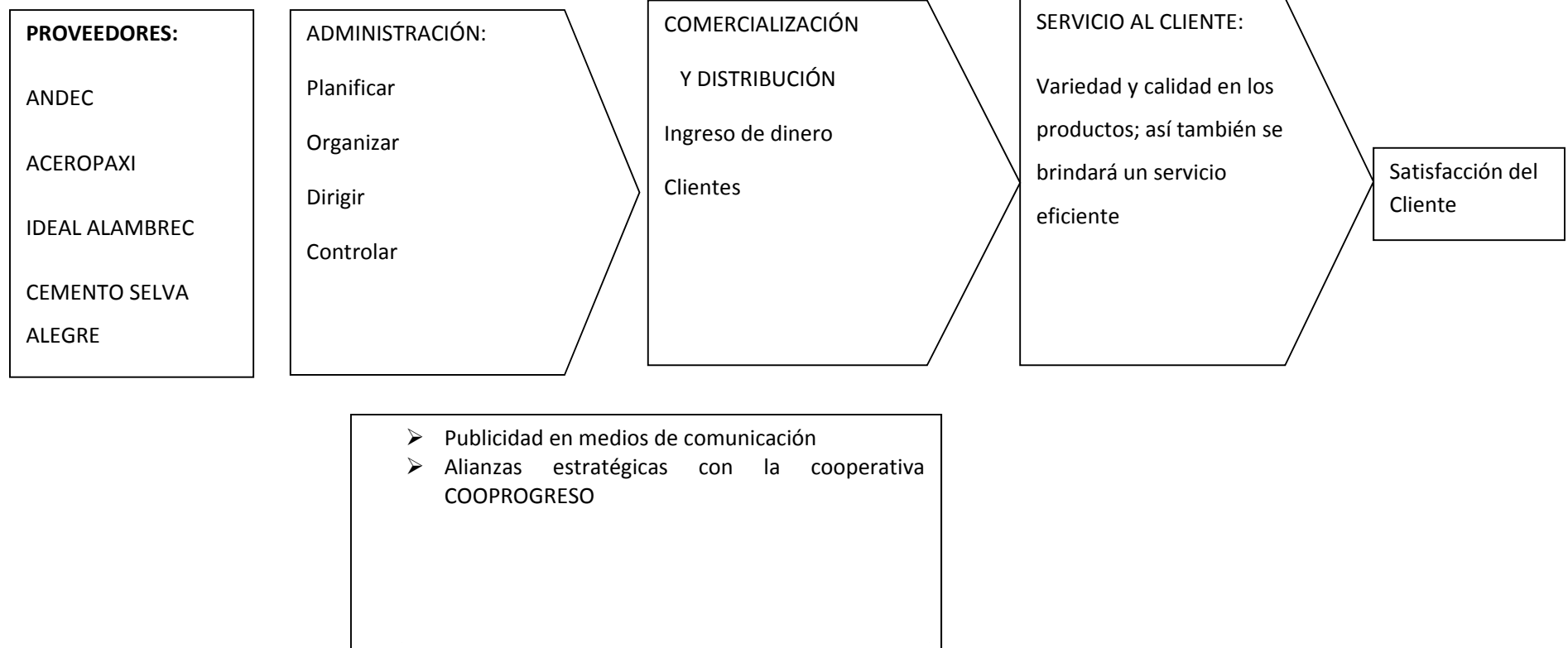
Esta estrategia de mejorar los canales de distribución y logística a la vez incluye también una estrategia de precio, pues debido a que el cliente que acede a optar por una línea de crédito directo con la cooperativa COOPROGRESO, el pago para DIACELEC se puede considerar pago en efectivo, por lo cual existe un descuento del 2% en cada compra que realice, haciendo aún más atractiva la compra para los clientes.

La tasa de interés a la que el cliente obtendrá su línea de crédito con la cooperativa COOPROGRESO será del 22% , tasa de interés que se oferta a PYMES en sector financiero Ecuatoriano. Sin embargo debido a la rotación que tienen del producto, los compradores pueden obtener una rentabilidad muy superior a este valor, aún más con el descuento del 2%.

#### **3.1.1. Plan de Comercialización**

El sistema de distribución será integrado en un solo proceso hasta posicionar a la empresa DIACELEC en el sector de mercado definido como se observa en la cadena de valor. Este Plan de comercialización y distribución en un solo proceso en el sistema de operaciones permitirá ahorrar costos de tener personal de ventas y personal de distribución.

**GRAFICO 7: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR**



**FUENTE:** DIACELEC, marzo 2011.

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Esta estrategia de mejoramiento de los canales de distribución para satisfacer la demanda de clientes que origine la apertura de líneas de crédito a través de la cooperativa COOPROGRESO, demanda de la empresa una organización del departamento de operaciones de la empresa para poder lograr la metas planteadas la organización. Ver anexo No. 8

Se establecerán estrategias de preventas con los clientes para garantizar stock de los inventarios, proyección de consumo de cada cliente que ayudará para adelantar posibles necesidades de producto y acompañamiento de descuentos en precios. Ver anexo No. 9

## **3.2. Misión Visión y Objetivos**

### **3.2.1. Visión**

Ser la empresa líder en la venta y distribución de materiales de construcción, dirigida a atender y contribuir con el desarrollo urbanístico e industrial del país y mantener nuestra presencia en los más altos niveles competitivos del mercado en pro de la estabilidad laboral y la mejor rentabilidad para la empresa.

### **3.2.2. Misión**

Buscar constantemente las mejores soluciones que satisfagan eficientemente las necesidades de nuestros clientes. Pasión por la entrega del material “Justo a tiempo”, garantía de calidad y al mejor precio, para todos nuestros productos.

### **3.2.3. Objetivos**

- Fortalecer el equipo de ventas, encaminado a target definido de clientes.
- Incremento de las ventas con el proyecto de ferreterías, el mismo que se debe dar seguimiento constante.

- Mejorar la información de los clientes y realizar una carpeta por cada uno.
- Realizar la encuesta de servicios a clientes.

#### **3.3.3.1. Objetivos Estratégicos**

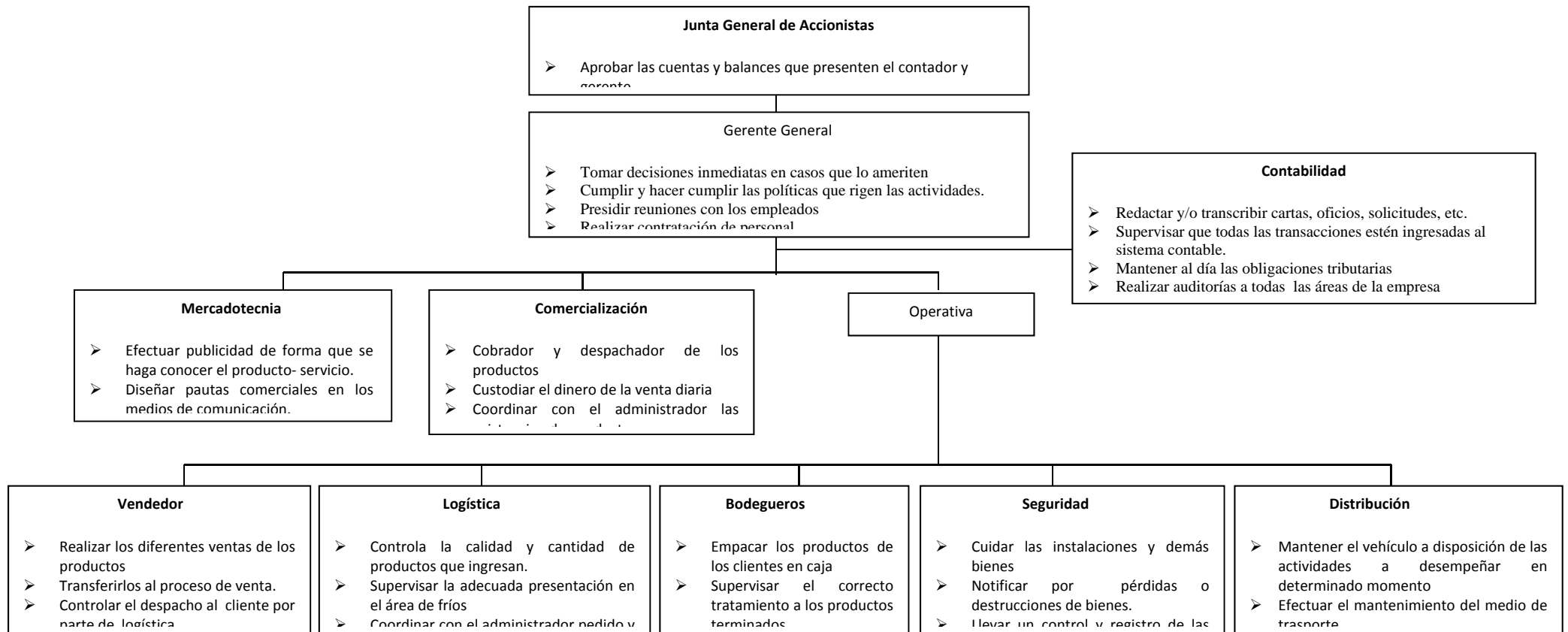
- Participar en eventos puntuales como construcción y petróleos para posicionar la marca.
- Participar en la provisión del material de 4 de los proyectos macro de este año.

#### **3.3.3.2. Objetivos Financiero**

- Lograr al primer año con el proyecto PYMES un incremento en las ventas de al menos un 8%.
- Analizar el volumen de ventas por territorio.
- Unificar la lista de precios por segmento de cliente
- Fijación de precios y maximización de utilidades luego de un análisis marginal.

### 3.4. Organigrama Inicial

**GRAFICO 8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: Organigrama Funcional Propuesto DIACELEC

Elaborado por: Zulema Uribe



## **CAPÍTULO IV**

### **Plan de marketing**

## **CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Plan Comercial**

Debido al carácter interdisciplinario de los productos de DIACELEC, se considera que se debe aplicar un marketing analítico que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan, dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

#### **4 .1.2. Análisis de la situación**

En la actualidad DIACELEC cuenta con prestigio y credibilidad en el mercado, el enfoque estará dirigido al incremento de ventas y posicionamiento de marca, esto es, en qué negocio está la empresa y a qué mercados se debe dirigir. Éste será el marco general en el que se deberá trabajar para la elaboración del plan de marketing y como equipo de trabajo.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados.

#### **4.1.2.1. Entorno**

- a) Situación socioeconómica. El año 2010 la empresa ocupó el primer lugar en ventas, en Adelca, Andec y Lafarge
- b) Normativa legal: Aumento de Capital está en proceso
- c) Valores culturales, enfocados al cliente interno y externo
- d) Tendencias. Ampliar los canales de Distribución, convenios
- e) Aparición de nuevos nichos de mercado, ferreterías

#### **4.1.2.2. Imagen**

- a) De la empresa “PROMESA DE MARCA” CREDIBILIDAD Y RESPUESTA
- b) De los productos. Calidad
- c) Del sector. Posicionamiento
- d) De la competencia. Quitándole Mercado
- e) A nivel internacional. Exportar y comercializar acero

#### **4.1.2.3. Calificación profesional**

- a) Equipo directivo. Identificación con la organización, Desempeño Gerencial, Planificación y Establecimiento de Objetivos
- b) Colaboradores externos. Mejorar logísticamente para despachos
- c) Equipos de ventas. Concientizar al equipo de ventas, entendiendo que son todos los que de una u otra forma tiene contacto con el cliente, de la importancia de los mismos y el incremento en ventas
- d) Grado de identificación de los equipos. Hasta donde el equipo de ventas se encuentra identificado con la organización, sus políticas y cultura empresarial.

#### **4.1.2.4. Mercado**

- a) Grado de implantación en la red, la importancia de mejorar y hacer de la página web un instrumento de ventas, información y difusión de la promesa de marca.
- b) Tamaño del mismo. DIACELEC en la actualidad tiene el 16% del mercado
- c) Segmentación. La empresa siempre se ha enfocado el mercado objetivo a los clientes que han confiado en la misma, como parte de la ampliación se está enfocando la apertura de nuevos canales y la llegada a clientes finales con constructores de edificios y viviendas
- d) Potencial de compra. En la actualidad el mercado inmobiliario y el canal de ferreteros son uno de los objetivos sin dejar de lado los proyectos Macro.
- e) Tendencias.
- f) Análisis de la oferta. Existe un canibalismo fomentado por fábricas, jugando con precios.
- g) Análisis de la demanda.
- h) Análisis cualitativo.

#### **4.1.2.5. Red de distribución**

- a) Tipos de punto de venta.
- b) Cualificación profesional.
- c) Número de puntos de venta.
- d) Acciones comerciales ejercidas.
- e) Logística.

#### **4.1.2.6. Competencia**

- a) Participación en el mercado.
- b) PVP.
- c) Descuentos y bonificaciones.
- d) Red de distribución.

- e) Servicios ofrecidos.
- f) Nivel profesional.
- g) Imagen.
- h) Implantación a la red.

#### **4.1.2.7. Producto**

- a) Tecnología desarrollada.
- b) Participación de las ventas globales.
- c) Gama actual.
- d) Niveles de rotación.
- e) Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
- f) Costos.
- g) Precios.
- h) Márgenes.
- i) Garantías.
- j) Plazos de entrega.

#### **4.1.2.8. Política de comunicación**

- a) Targets seleccionados.
- b) Objetivos de la comunicación.
- c) Presupuestos.
- d) Equipos de trabajos.
- e) Existencia de comunicación interna.
- f) Posicionamiento en Internet.

### **4.2. Determinación de objetivos**

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan

numéricamente dónde se desea llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Con el establecimiento de objetivos lo que se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, objetivos a seguir deben ser:

- a) Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- b) Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía, y la Orientación de la Gerencia.
- c) En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- d) Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- e) Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- f) Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivo de ventas.
- Objetivo de viabilidad.

Los objetivos cuantitativos se marcarán para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos permitirán consolidarse en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello se considera:

- Cuantitativos.
  - Incremento en ventas

- Incremento del porcentaje de beneficios
  - captación de nuevos clientes
  - Recuperación de clientes perdidos
  - Incrementar la participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.
- Cualitativos.
  - Mejorar la imagen,
  - mayor grado de reconocimiento,
  - Mejorar la calidad del servicio,
  - Apertura de nuevos canales,
  - Mejora profesional de la fuerza de ventas,

#### **4.3. Selección de estrategias**

La primera estrategia debe estar encaminada a alcanzar los objetivos previstos en ventas, sean estos presupuestos por producto, y los globales se deben definir en el camino del proceso y al final del cierre del año tomarlos en cuenta. Las estrategias del plan de marketing deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Se debe establecer un verdadero y sólido compromiso hacia el segmento objetivo.

El personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos.

#### **4.4. Plan de acción**

Para hacer que todo el plan de marketing se ejecute y sea consecutivo, y las estrategias seleccionadas, se culminen, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, (precio, plaza, producto, promoción y publicidad) a que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones.

- a) Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra, incentivos por pagos anticipados...
- b) Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, ampliar distribuidores a otras ciudades, ampliar capacidad de transporte.
- c) Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimiento y tramitación de pedidos, subcontratación de taskfoces,
- d) Sobre la comunicación integral. Contratación de publicaciones de prensa, creación y potenciación de página *web*, plan de medios y soportes,



determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

#### **4.5. Establecimiento de presupuesto**

Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. La cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. El presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

#### **4.6. Sistemas de control y plan de contingencias**

El control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Los indicadores que se utilizarán para medir los resultados, deberán identificar las áreas de resultados clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial.

- a) Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor)
- b) Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.

- c) Ratios de control establecidas por la dirección.
- d) Control de la actividad de los vendedores.
- e) Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- f) Ratios de visitas por pedido.
- g) Ratios de ingresos por pedido.
- h) Resultados en el servicio al cliente

**GRAFICO 9: SISTEMAS DE CONTROL**



**FUENTE:** Proyecto de Investigación

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Es necesario también analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feed back correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realice, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. Por lo que se recomienda establecer un plan de contingencias, tanto

para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que permitirá ser más competitivos.

## **CAPÍTULO V**

### **Análisis Financiero**

## **CAPITULO V: Análisis Financiero**

### **5.1. Estados financieros iniciales**

Para poder proyectar el nivel de rentabilidad que podrá tener el proyecto presentado, es necesario realizar primeramente un análisis de la situación histórica que tiene la empresa en relación a sus finanzas y sus proyecciones actuales para de esta manera determinar cuáles serían los resultados si no existe ningún tipo de ejecución y en el caso de implementar el plan de canales de distribución propuesto. Para ello se ha presentado a continuación el estado de resultados de la empresa en los últimos 5 años, el cual como se puede observar tiene márgenes de utilidad positivos, pero pequeños en relación a las ventas. Estos resultados es posible analizar gráficamente para observar si tienen una tendencia y con ello poderlos proyectar.

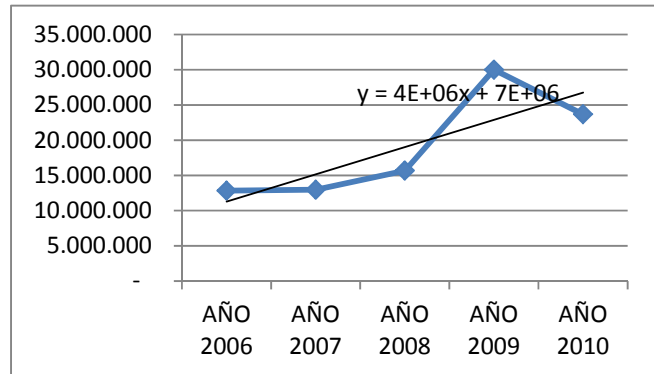
INGRESOS	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS OPERACIONALES	13.520.985	13.714.736	16.673.477	31.192.028	24.856.123
VENTAS TARIFA 12%	10.405.844	11.893.004	15.006.803	25.940.880	23.694.755
VENTAS PROYECTO TARIFA 12%	2.999.345	1.597.805	1.369.707	4.740.783	449.987
VENTAS TARIFA 0%	75.552	69.195	188.315	434.575	530.467
OTROS INGRESOS	40.244	154.732	108.652	75.790	180.914
 (-) COSTOS	 12.829.739	 12.964.625	 15.667.929	 30.000.010	 23.670.231
COSTOS COMERCIALIZADORA	9.846.843	11.242.221	14.462.739	25.348.824	22.912.223
OTROS COSTOS PROYECTOS	2.982.897	1.722.404	1.205.190	4.651.186	758.008
 (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	 691.246	 750.110	 1.005.548	 1.192.018	 1.185.893
 (-) GASTOS	 650.635	 690.899	 930.262	 1.092.260	 1.143.080
GASTOS ADMINISTRATIVOS	141.179	161.989	292.513	361.662	361.656
GASTOS DE VENTAS	265.447	242.200	376.637	384.529	463.989
GASTOS FINANCIEROS	215.012	198.182	177.907	215.061	258.432
OTROS GASTOS	5.905	54.860	40.394	74.283	34.658
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9.555	13.932	17.714	23.472	10.074
IMPUESTOS A LA RENTA	13.537	19.737	25.095	33.253	14.271
 (=) UTILIDAD A REPARTIR ACCIONISTAS	 40.611	 59.211	 75.286	 99.758	 42.813

**FUENTE:** Información DIACELEC, marzo 2011.

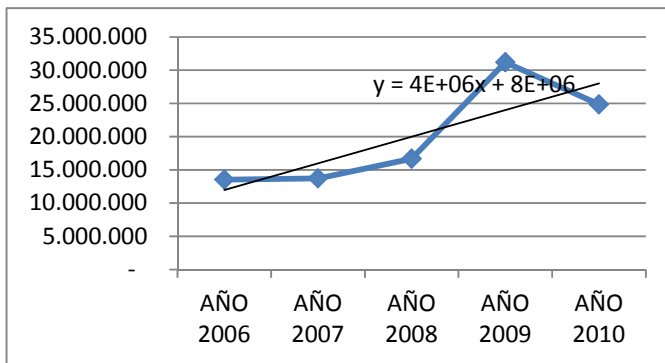
**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## Ingresos operacionales 2006 - 2010

Como se puede observar, existe una cierta tendencia creciente, aunque existió una disminución en los ingresos el último año, podría suponerse una tendencia creciente de acuerdo a la ecuación de regresión presentada en el gráfico.

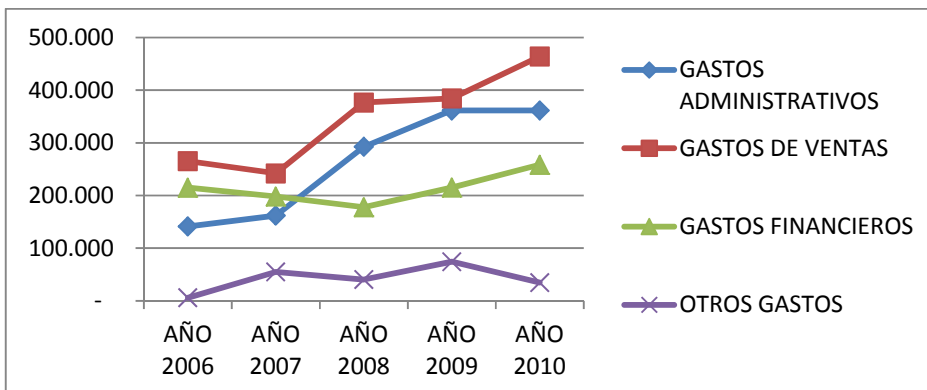


## Costos 2006 - 2010



En el caso de los costos, como se puede observar, de igual manera la tendencia tiene la misma forma, pues los costos son proporcionales a los ingresos.

## Gastos 2006 - 2010



Al analizar los diferentes gastos de la empresa se puede observar que aunque existe variabilidad, los diferentes gastos han tenido un comportamiento creciente

de manera lineal y por tanto de igual forma es posible proyectarlos de manera lineal.

## 5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado sin intervención

Por tanto, siguiendo una tendencia lineal, se ha proyectado los datos a través de la regresión lineal, obteniéndose el siguiente Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. Es necesario aclarar, que el presente estado representa una proyección, que como se observa es creciente, pero que es el estado de crecimiento normal que tiene la empresa, es decir sin ningún tipo de mejora o intervención realizada.

### Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado sin intervención

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
INGRESOS OPERACIONALES	32.035.741	36.050.497	40.065.254	44.080.011	48.094.768
(-) COSTOS	30.641.417	34.513.054	38.384.691	42.256.327	46.127.964
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.394.323	1.537.444	1.680.564	1.823.684	1.966.804
GASTOS ADMINISTRATIVOS	455.988	520.051	584.114	648.176	712.239
GASTOS DE VENTAS	508.384	562.325	616.267	670.208	724.149
GASTOS FINANCIEROS	244.035	254.407	264.779	275.151	285.523
OTROS GASTOS	65.099	72.792	80.485	88.178	95.871
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	18.123	19.180	20.238	21.296	22.353
IMPUESTOS A LA RENTA	25.674	27.172	28.670	30.169	31.667
(=) UTILIDAD A REPARTIR ACCIONISTAS	77.021	81.516	86.011	90.506	95.001

**FUENTE:** Análisis financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Una vez realizado el análisis sin intervención será posible analizar la intervención, tanto en relación a inversiones por realizarse así como en relación a ingresos



previstos adicionales, así como costos y gastos, para de esta manera poder comparar y evaluar.

### 5.3. Inversiones para la implementación

A continuación se presenta las inversiones por realizarse para implementar los canales de distribución, para lo cual se requerirán activos fijos como 2 vehículos adicionales para el transporte de la mercadería, se requerirán mueblería para implementar áreas de trabajo adicionales, computadores y principalmente los costos de la materia prima que va a comercializar que es el hierro, cemento y malla, con lo cual se puede sostener el incremento en la ventas a través de los canales de distribución propuestos. Ver anexo 10 para más detalles.

DETALLE	VALOR
Activos fijos	427.152,04
Gastos preoperativos	32.150,00
Liquidez para operación inicial	7.122,75
<b>TOTAL</b>	<b>466.425</b>

**FUENTE:** Análisis financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### 5.4. Proyección con la implementación

De esta manera realizando las inversiones requeridas y de acuerdo al estudio realizado previamente, será posible obtener las ventas que a continuación se detallan. Los costos y precios al público de acuerdo a las políticas mencionadas previamente se detallan también:

			VALORES UNITARIOS	
Cantidad			Precio	Costo
Acero	3000	TON x mes	\$ 42,01	\$ 37,81
Cemento	10000	Quintales x mes	\$ 6,92	\$ 6,45
Malla	2500	x mes	\$ 3,6	\$ 2,6

	VENTAS	Mensual
Ventas de Acero	\$ 1.512.310	\$ 126.026
Ventas de Cemento	\$ 830.400	69200
Ventas de Malla	\$ 107.130	8927,5
TOTAL VENTAS	\$ 2.449.840	\$ 204.153

	COSTOS	Mensual
Costos de Acero	\$ 1.361.079	\$ 13.423
Costos de Cemento	774000	64500
Costos de Malla	\$ 77.134	6427,8
TOTAL COSTOS	\$ 2.212.212	\$ 184.351

**FUENTE:** Análisis financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Con estos datos es posible analizar las proyecciones en los resultados, donde, como se observa solamente se ha considerado un incremento de un 3,56% correspondiente a la inflación promedio para los próximos 5 años.

En el estado de resultados se puede observar además del resultado previo que se ha proyectado, se tienen los ingresos adicionales debido al proyecto implementado, así como los gastos que esto implica. Adicionalmente se ha incrementado los gastos administrativos considerando que para la implementación existirá personal adicional requerido, publicidad y ventas implícitas y transporte que incrementarán estos gastos.

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
INGRESOS OPERACIONALES PREVISTOS	32.035.741	36.050.497	40.065.254	44.080.011	48.094.768
INGRESOS ADICIONALES POR IMPLEMEN	2.449.840	2.535.584	2.624.329	2.716.181	2.811.247
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>34.485.580</b>	<b>38.586.081</b>	<b>42.689.584</b>	<b>46.796.192</b>	<b>50.906.015</b>
COSTOS DIRECTOS	30.641.417	34.513.054	38.384.691	42.256.327	46.127.964
COSTOS ADICIONALES POR IMPLEMENT	2.212.212	2.212.212	2.212.212	2.212.212	2.212.212
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>32.853.629</b>	<b>36.725.266</b>	<b>40.596.903</b>	<b>44.468.540</b>	<b>48.340.176</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>1.631.951</b>	<b>1.860.815</b>	<b>2.092.681</b>	<b>2.327.653</b>	<b>2.565.839</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	455.988	520.051	584.114	648.176	712.239
GASTOS DE VENTAS	508.384	562.325	616.267	670.208	724.149
GASTOS FINANCIEROS	244.035	254.407	264.779	275.151	285.523
OTROS GASTOS	65.099	72.792	80.485	88.178	95.871
GASTOS ADMINISTRATIVOS POR IMPLE	42.737	44.232	45.780	47.383	49.041
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1.316.243</b>	<b>1.453.808</b>	<b>1.591.425</b>	<b>1.729.096</b>	<b>1.866.824</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	47.356	61.051	75.188	89.783	104.852
IMPUESTOS A LA RENTA	67.088	86.489	106.517	127.193	148.541
<b>(=) UTILIDAD A REPARTIR ACCIONISTAS</b>	<b>201.264</b>	<b>259.467</b>	<b>319.551</b>	<b>381.580</b>	<b>445.622</b>

**FUENTE:** Estudio Financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Como se observa, los resultados en el caso de la implementación incrementarían de manera bastante favorable los beneficios de la empresa, por lo cual a través del presente análisis y de manera comparativa con la proyección sin implementación se realizará la evaluación financiera siguiente:

## **5.5. Evaluación financiera**

A continuación se observa un comparativo entre los beneficios o utilidades que obtendría la empresa sin implementación y con implementación, para lo cual se utilizarán las utilidades obtenidas y se incluirán las inversiones requeridas.

Análisis comparativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIOS SIN IMPLEMENTACIÓN		77.020,90	81.515,93	86.010,96	90.505,99	95.001,02
BENEFICIOS CON IMPLEMENTACIÓN	(466.424,79)	201.263,82	259.467,34	319.550,66	381.579,56	445.622,16
Flujo de caja adicional	(466.424,79)	124.242,92	177.951,41	233.539,70	291.073,57	350.621,13
Flujo de caja descontado	(466.424,79)	104.610,20	126.155,51	139.401,63	146.289,22	148.371,34

**FUENTE:** Estudio Financiero  
**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Como se observa, la diferencia en los beneficios es importante, sin embargo es necesario analizar financieramente si esta diferencia o como se lo ha denominado, flujo descontado una tasa de oportunidad aceptable para la empresa, podrá lograr los beneficios esperados de acuerdo a la inversión realizada:

El cálculo del costo de oportunidad se presenta en el anexo 10.

<b>VAN =</b>	198.403,11
<b>TIR =</b>	33%

**FUENTE:** Estudio Financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Como se observa, el VAN es positivo y la TIR presenta una tasa de 33% rendimiento bastante atractivo para la inversión realizada, pero como se observa, completamente factible de obtener, en base al análisis realizado y la estrategia propuesta.

## 5.6. Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para observar que tan sensible son los resultados en base a diferentes escenarios que se puedan presentar. Para ello se ha considerado que sucedería si las ventas por realizarse disminuyeran en un 20% o se incrementaran en este porcentaje, con lo cual se obtendrían los siguientes resultados:

INDICADORES	-20%	Normal	+20%
VAN	121.425,58	198.403,11	275.380,63
TIR	30%	33%	36%

**FUENTE:** Estudio Financiero

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

Como se observa, la variación de los resultados no es muy alta, lo cual indica que el proyecto no es muy sensible al nivel de ventas, es decir si las ventas no se alcanzan el 100% previsto, sino solo a un 80% la rentabilidad aún sería bastante atractiva. Este resultado se da principalmente debido a que el porcentaje de incremento de ventas no es muy significativo en base a las actuales ventas de la empresa, tampoco los costos fijos son significativos, pero esta diferencia que se puede lograr en ventas, si puede hacer una diferencia importante en los beneficios, por tanto una implementación estratégica con bajo nivel de riesgos.

## **CAPÍTULO V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**



## **CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones**

Las tendencias macroeconómicas del sector analizado son favorables según los ejes estratégicos del gobierno que son infraestructura y vivienda.

La infraestructura comprende todas las obras que se hallan por debajo de la estructura productiva y que sirven para proveerle a esta de servicios indispensables: carreteras, puentes, aeropuertos, terminales de buses, edificios para escuelas, colegios, universidades, hospitales, estadios, etc.

El Ecuador de los últimos años ha visto crecer las ciudades a gran velocidad con el esfuerzo del sector privado como DIACELEC que tiene definidos como objetivos estratégicos el sector de petróleos, hidroeléctricas y la construcción de vivienda. El estado en este sector estratégico se ha propuesto reducir sustancialmente el déficit vigente de unidades habitacionales, los programas de crédito y los bonos para la vivienda.

El posicionamiento que se pretende lograr dentro de los clientes y consumidores industriales es una ventaja competitiva del proyecto de canales de distribución DIACELEC, con un sólido posicionamiento se podrá lograr tener un mercado cautivo en constante crecimiento.

Es claro que existe una oportunidad en el mercado y aceptación del mismo por parte de los clientes de DIACELEC, es por ello la importancia del presente análisis y su implementación.

El análisis financiero ha demostrado que podrá existir una rentabilidad importante en el caso de aplicarse el proyecto con los diferentes aspectos considerados en el mismo.

Por otra parte el proyecto no es mayormente sensible a las ventas. Por su parte, los precios están basado en el mercado y se ha podido en base al mismo proyecto, alcanzar un precio estratégico en el mercado. La tendencia de ventas

dentro de este marco se puede observar bastante estable y por tanto una alta probabilidad de alcanzar los resultados esperados.

De esta manera, el crecimiento de ventas previsto, está basado en un sólido posicionamiento y satisfacción de los clientes por los beneficios que el cliente hoy tiene como el disponer de otra alternativa de pago como lo es el de disponer de una línea de crédito con la cooperativa COOPROGRESO en una Alianza estratégica con la Empresa DIACELEC, estrategia que permitirá crecimiento a la empresa, al sector y por tanto un aporte al crecimiento del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Armstrong, Gary. Principios de Marketing, 8ava edición, Mc-Graw-Hill, Pearson, Educación España 2003

Cobra Marcos, Zwarg Flavio. Marketing de Servicios. Mc-Graw-Hill, México 2000

Delgado Washington. Plan de Marketing, 11 edición, Ommikron. Ecuador 2000

Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2007, Administración: un enfoque basado en competencias (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Kerin, Redelius. Marketing, 2da edición, Colombia, Mc-Graw-Hill/Interamericana, España 2007

Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing; México; Prentice Hall, 2003.

Lambin Jacques, Jean. Marketing Estratégico, 3era Edición, Mc-Graw-Hill/Interamericana, España 2001

Osorio, Luis Luna, Ecuador Proyección 2020, UNAP, 2010.

Stanton, Etzel Walter. Fundamentos de Marketing, 10ma edición, Mc-Graw-Hill/Interamericana, México 2007.

Warren Carl, Reeve James, Fess Philip. Contabilidad Financiera; México; Thomson, 2005.

### **Fuentes web**

Banco Central del Ecuador, información estadística: <http://www.bce.fin.ec>

<http://sinergiacreativa.wordpress.com>



## ANEXO: 2 TABULACIÓN DE DATOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### 1.- ¿Cuándo fue la última vez que compró en DIACELEC?

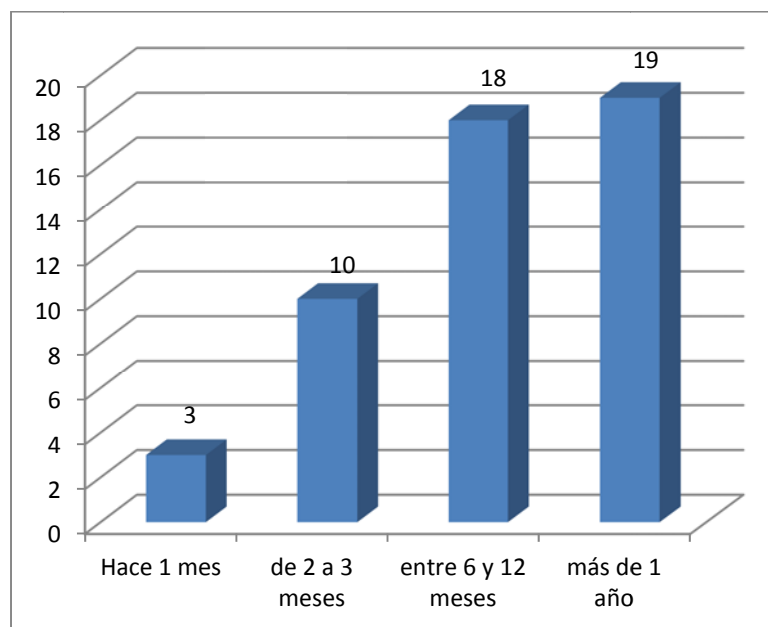
**Tabla 6: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC**

Hace 1 mes	de 2 a 3 meses	entre 6 y 12 meses	más de 1 año	TOTAL
3	10	18	19	50

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 10: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

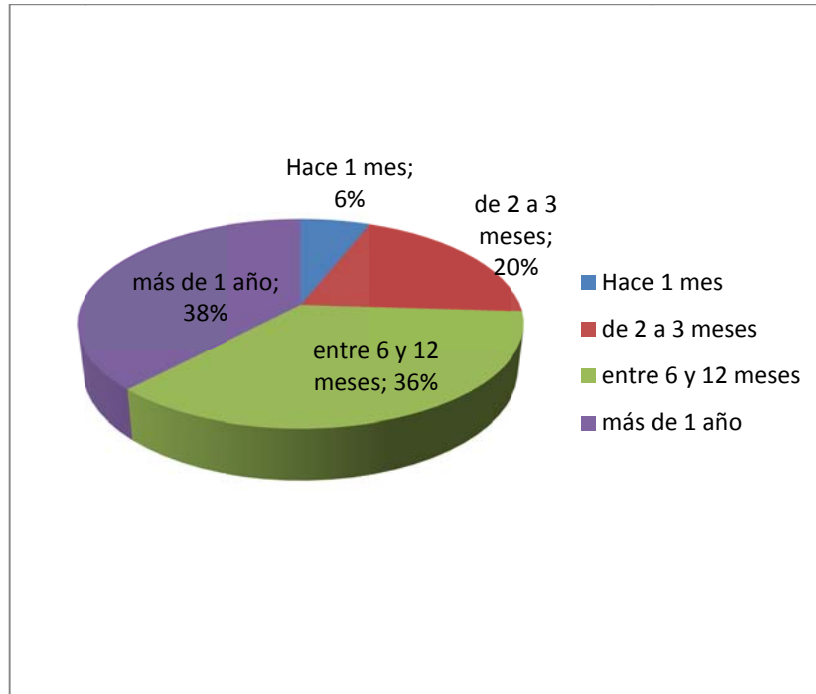
**Tabla 7: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC %**

Hace 1 mes	de 2 a 3 meses	entre 6 y 12 meses	más de 1 año	TOTAL
6%	20%	36%	38%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 11: ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO EN DIACELEC %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**2.- ¿Cuáles son las 3 principales razones por las que ha dejado de comprar en DIACELEC**

- Precio, demora en entregas en un 70%
- Falta de crédito
- Mejor respuesta en la competencia

**3.- ¿Dónde compra actualmente ACERO REDONDO y productos relacionados COMO PLANOS?**

- Unifer
- Novacero: servicio y respuesta inmediata a la solicitud

4.- Tomando como base una escala de 1 a 5, donde 5 equivale a EXCELENTE 4 a BUENO, 3 a REGULAR, 2 a MALO y 1 a PESIMO. Cómo evalúa usted los aspectos

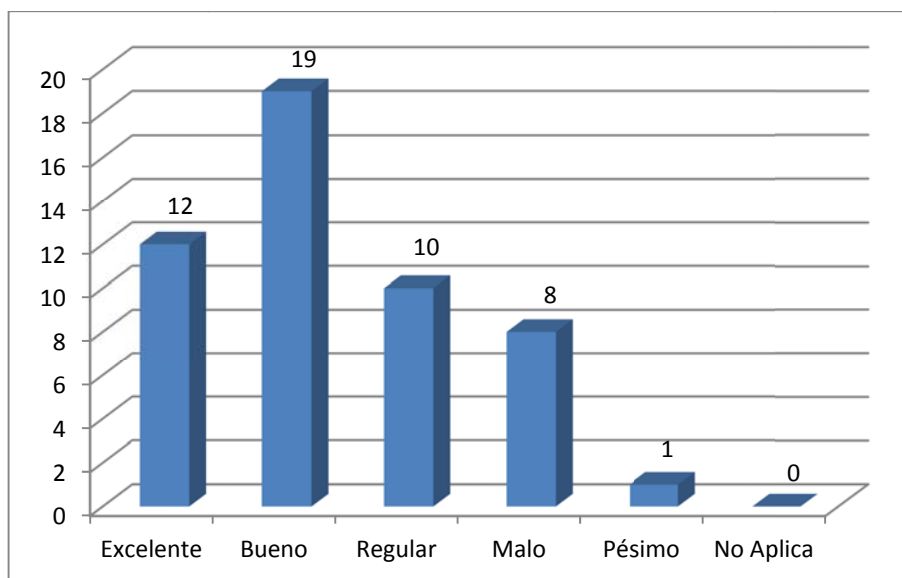
**Tabla 8: IMAGEN EN GENERAL**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
12	19	10	8	1	0	50

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 12: IMAGEN GENERAL**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

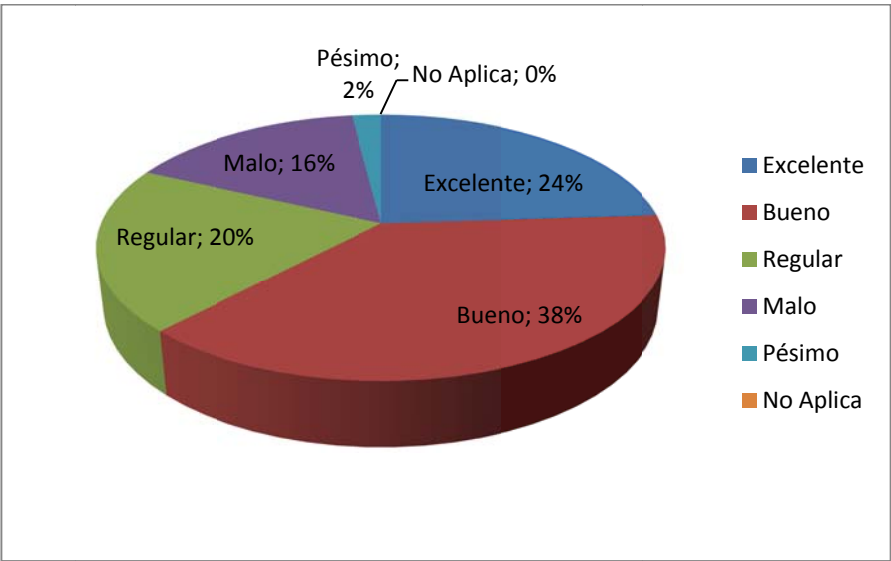
**Tabla 9: IMAGEN EN GENERAL %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
24%	38%	20%	16%	2%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 13: IMAGEN GENERAL %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe



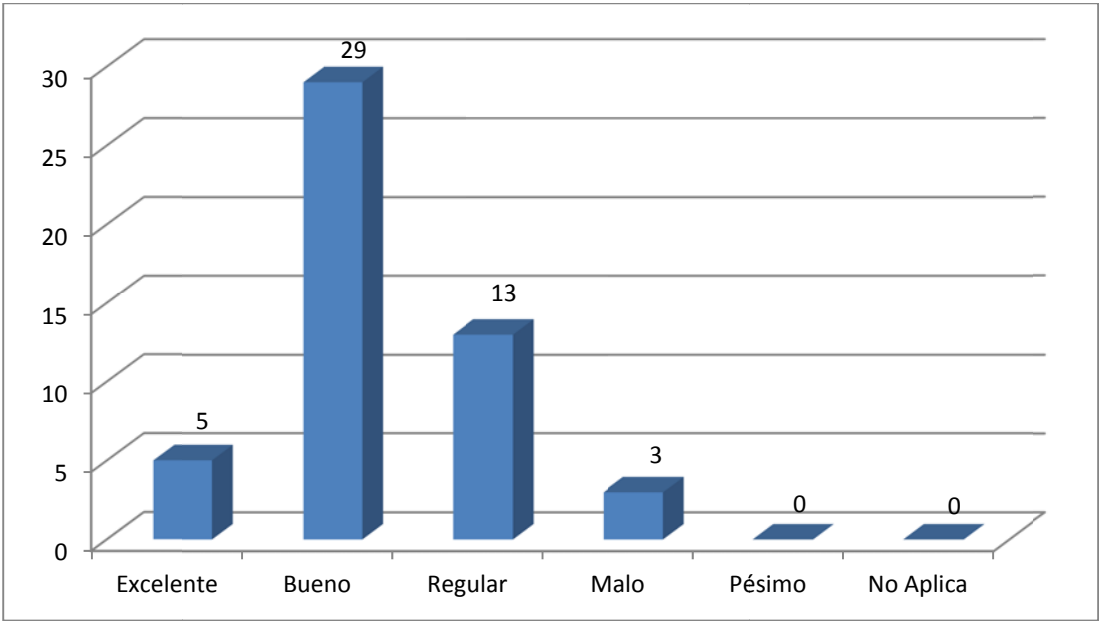
**Tabla 10: PRECIO**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
5	29	13	3	0	0	50

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 14: IMAGEN GENERAL**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

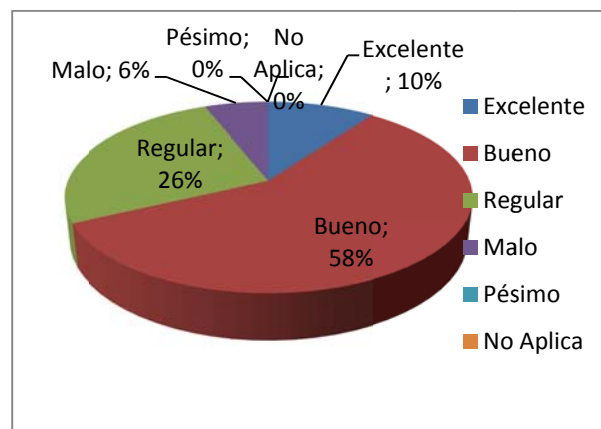
**Tabla 11: PRECIO %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
10%	58%	26%	6%	0%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 15: IMAGEN GENERAL %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

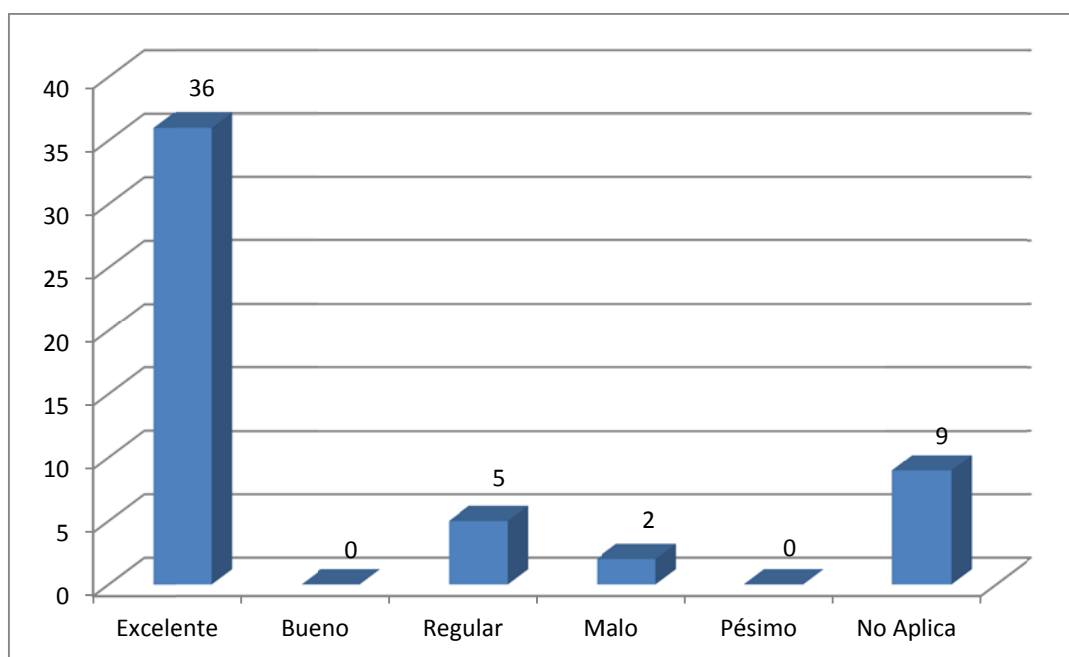
**Tabla 12: PRODUCTOS**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
36	0	5	2	0	9	52

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 16: PRODUCTOS**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

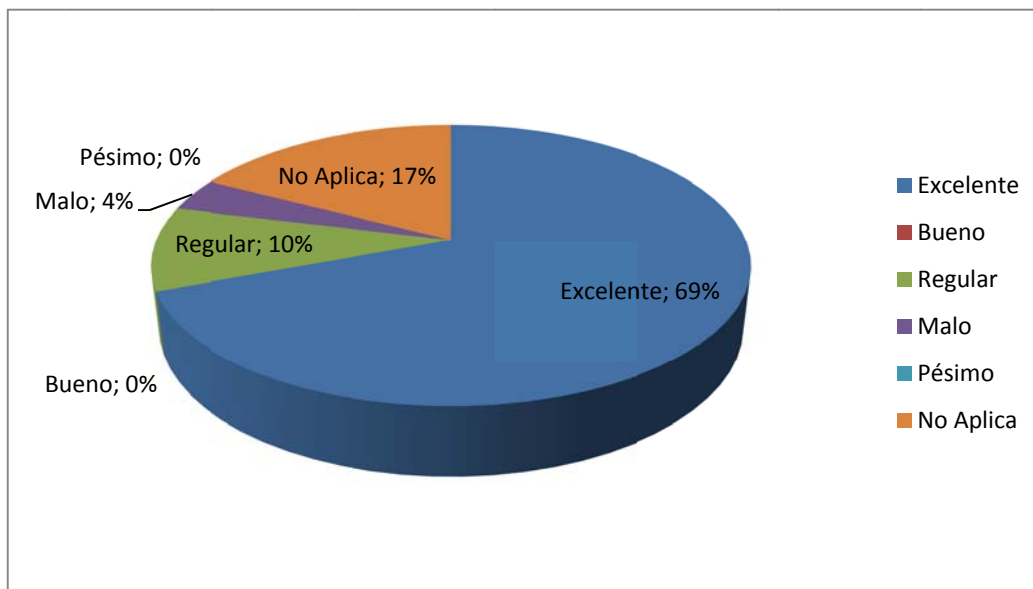
**Tabla 13: PRODUCTOS %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
69%	0%	10%	4%	0%	17%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 17: PRODUCTOS %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

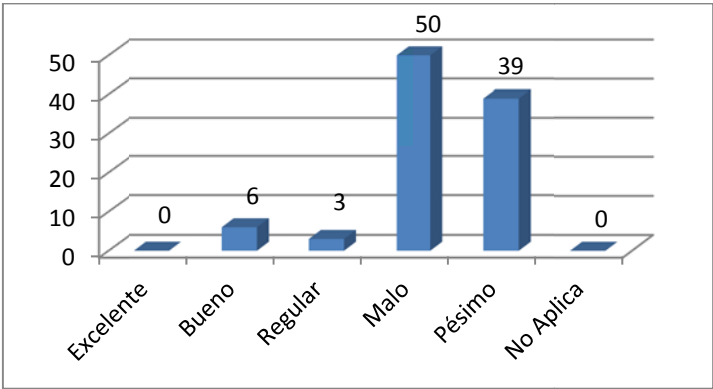
**Tabla 14: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0	6	3	50	39	0	98

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 18: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

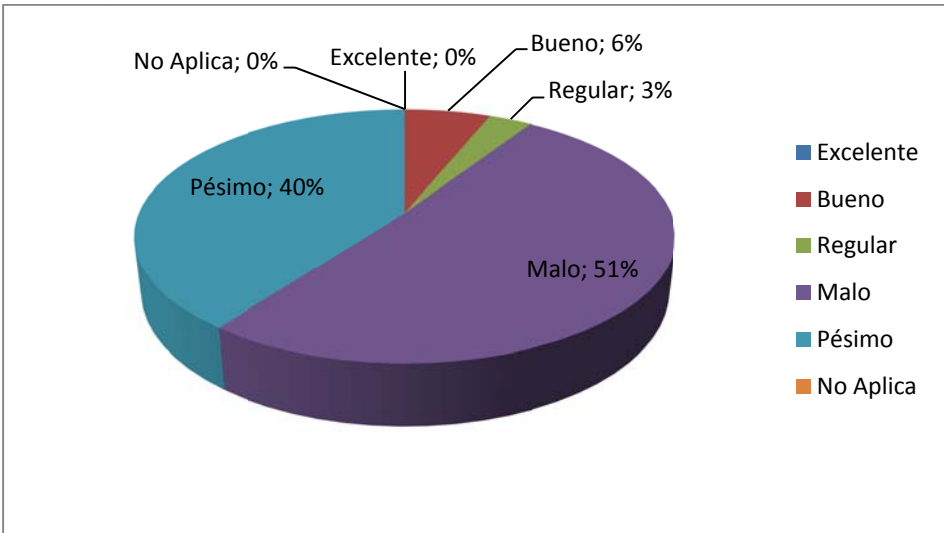
**Tabla 15: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0%	6%	3%	51%	40%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 19: ENTREGA OPORTUNA DEL PEDIDO %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

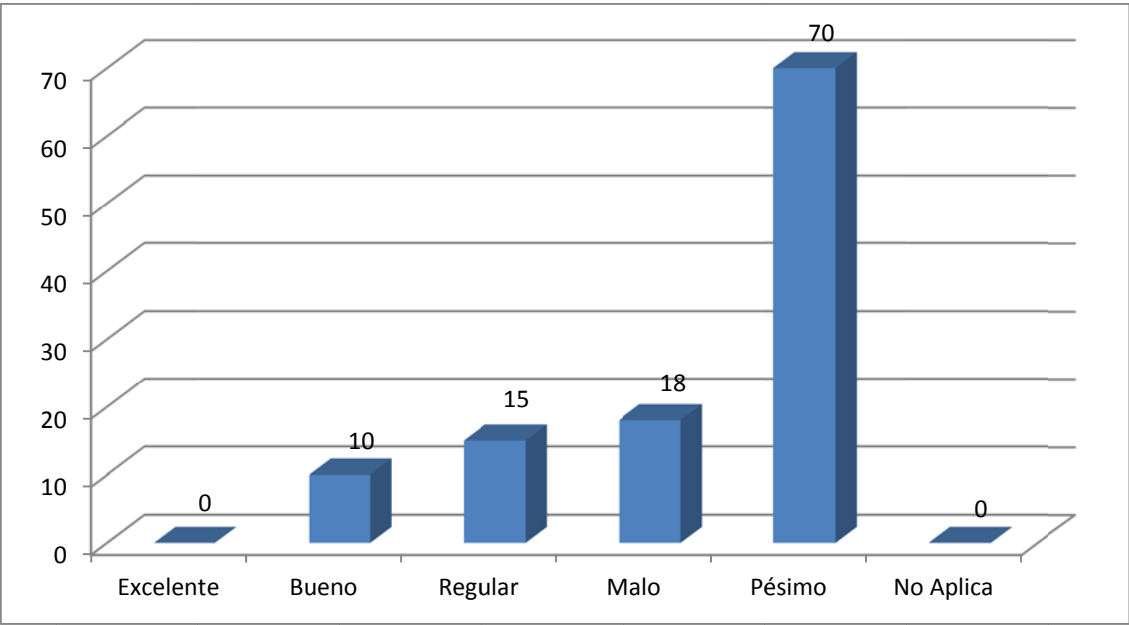
**Tabla 16: FACTURACIÓN**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0	10	15	18	70	0	113

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 20: FACTURACIÓN**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

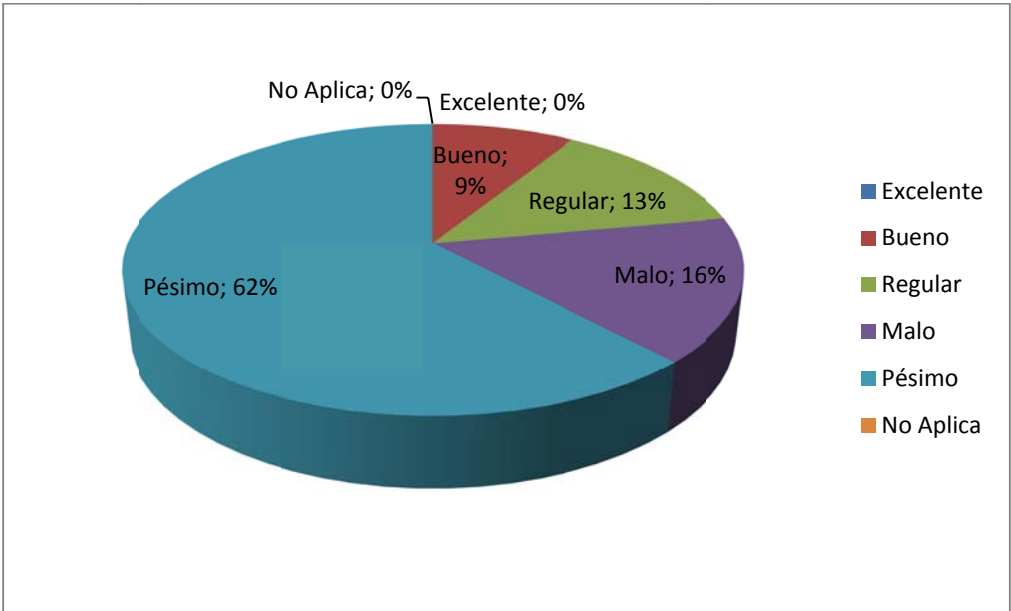
**Tabla 17: FACTURACIÓN %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0%	9%	13%	16%	62%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 21: FACTURACIÓN %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe



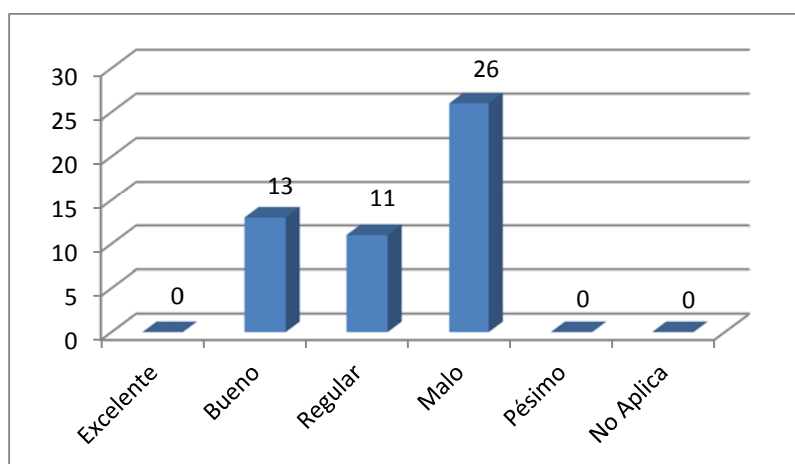
**Tabla 18: FACILIDAD DE CRÉDITO**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0	13	11	26	0	0	50

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 2: FACILIDAD DE CRÉDITO**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

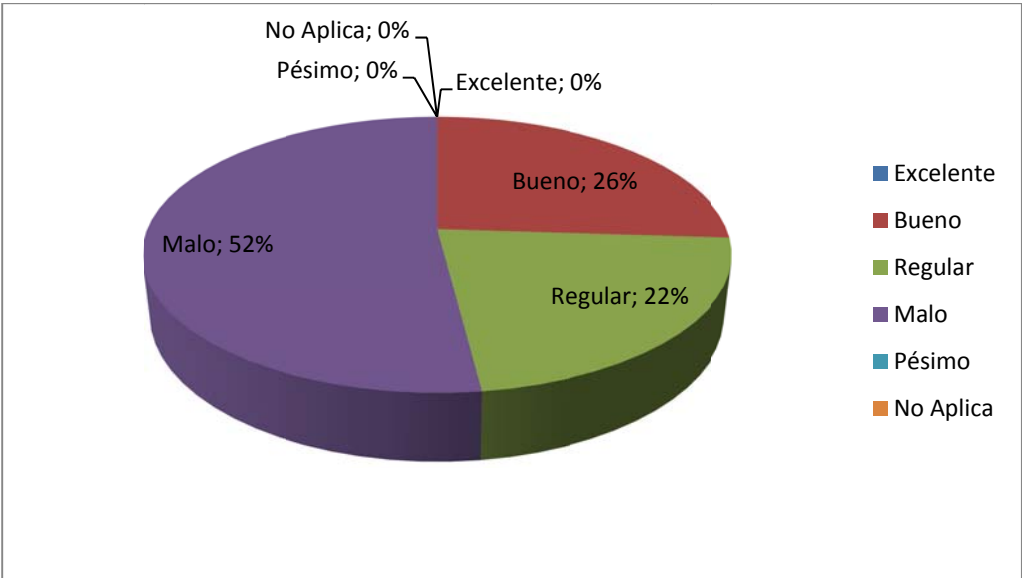
**Tabla 19: FACILIDAD DE CRÉDITO %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
0%	26%	22%	52%	0%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 3: FACILIDAD DE CRÉDITO %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

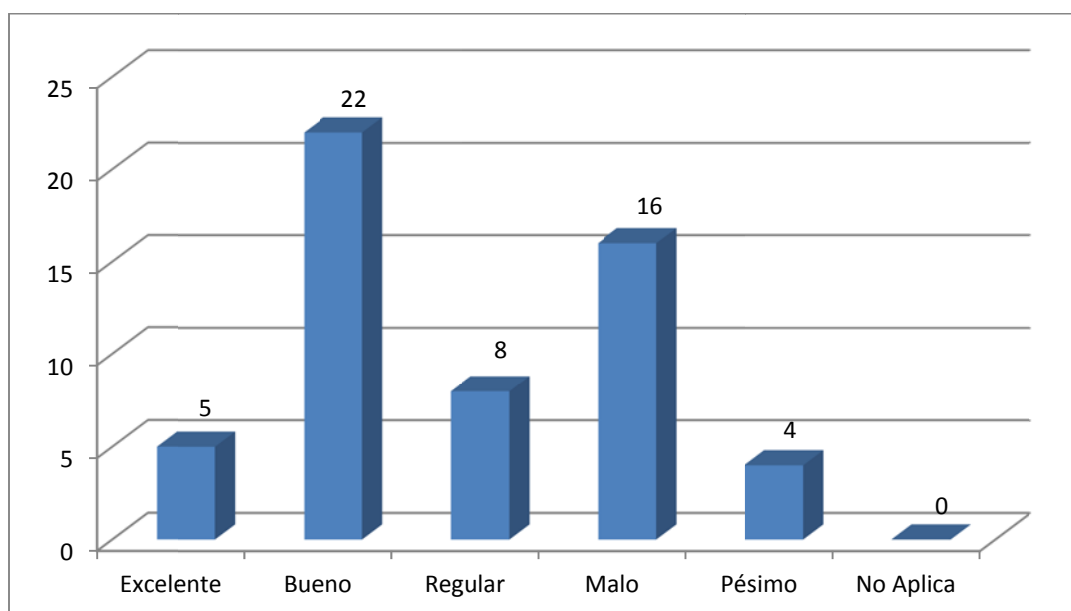
**Tabla 20: ATENCIÓN DE RECLAMOS**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
5	22	8	16	4	0	55

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 22: ATENCIÓN DE RECLAMOS**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

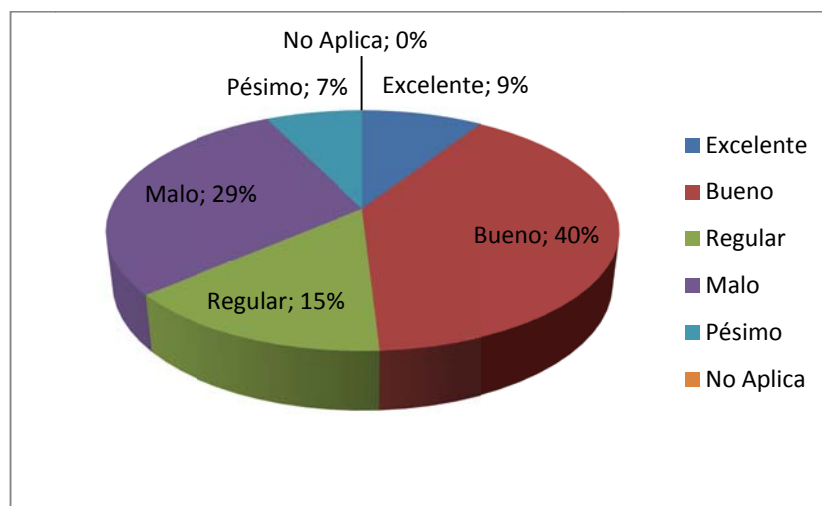
**Tabla 21: ATENCIÓN DE RECLAMOS %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
9%	40%	15%	29%	7%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 23: ATENCIÓN DE RECLAMOS %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

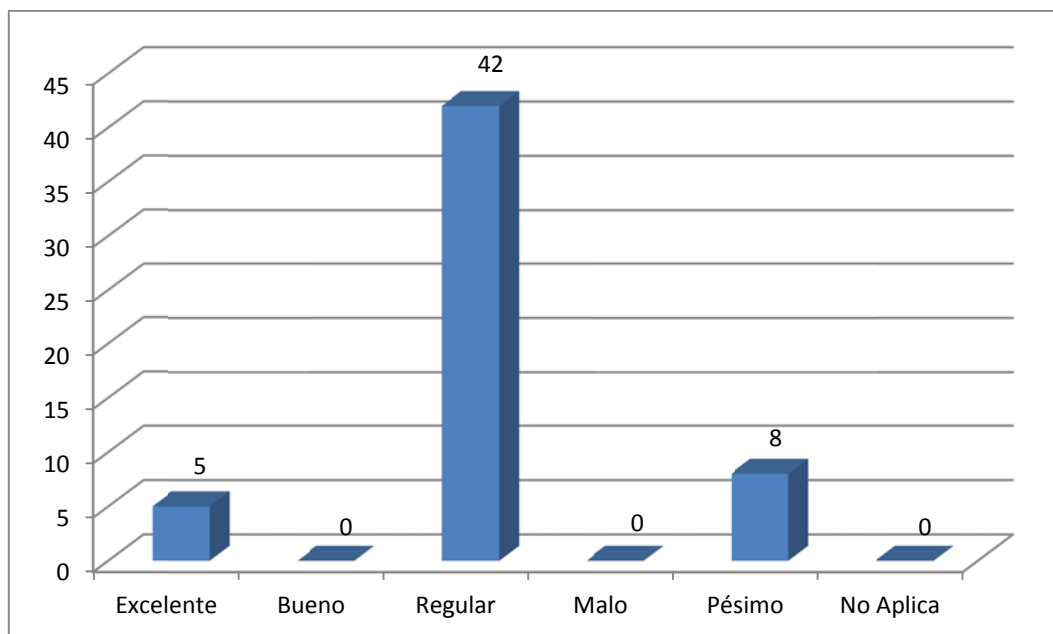
**Tabla 22: ASESORÍA DE PRODUCTOS**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
5	0	42	0	8	0	55

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 24: ASESORÍA DE PRODUCTOS**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

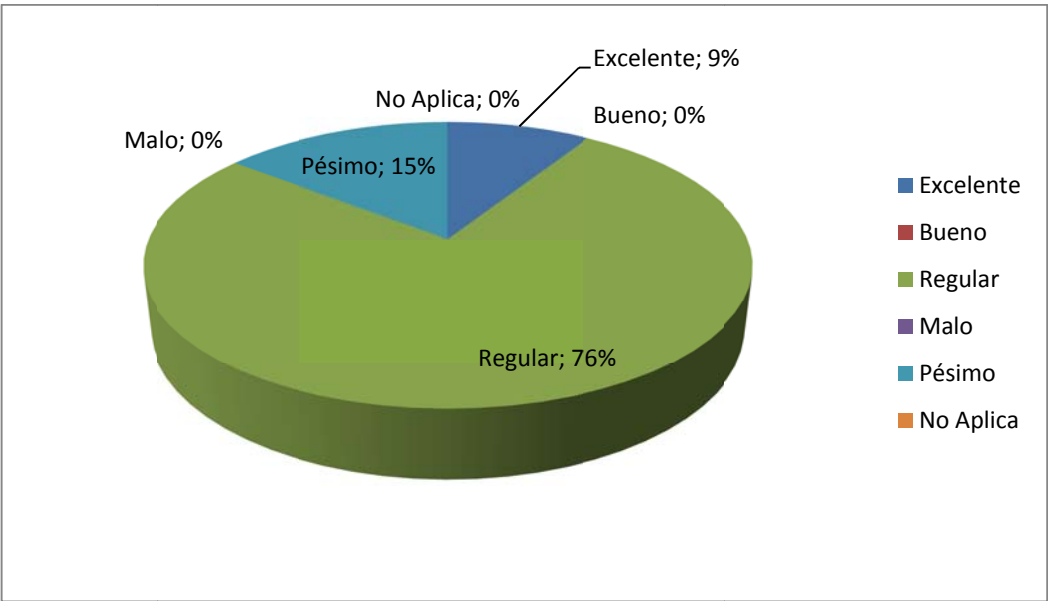
**Tabla 23: ASESORÍA DE PRODUCTOS %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
9%	0%	76%	0%	15%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 25: ASESORÍA DE PRODUCTOS %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

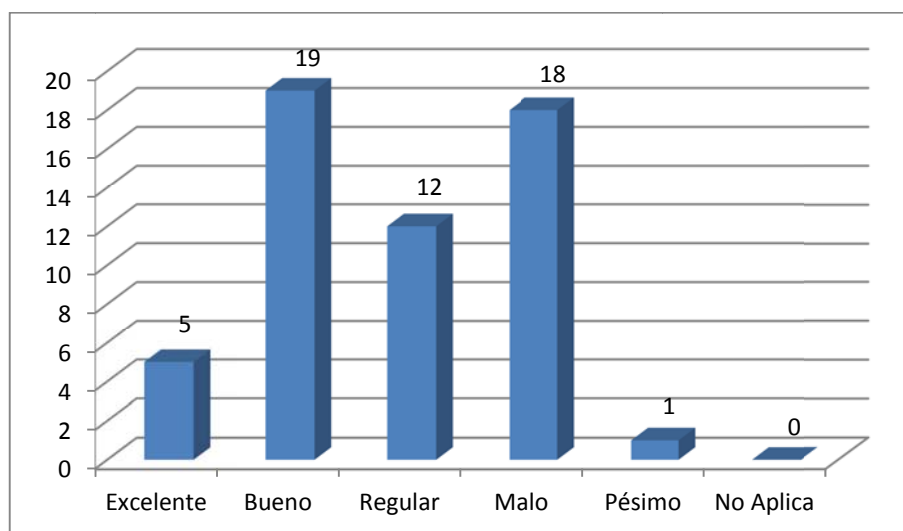
**Tabla 24: SERVICIO TELEFÓNICO**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
5	19	12	18	1	0	55

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 26: SERVICIO TELEFÓNICO**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

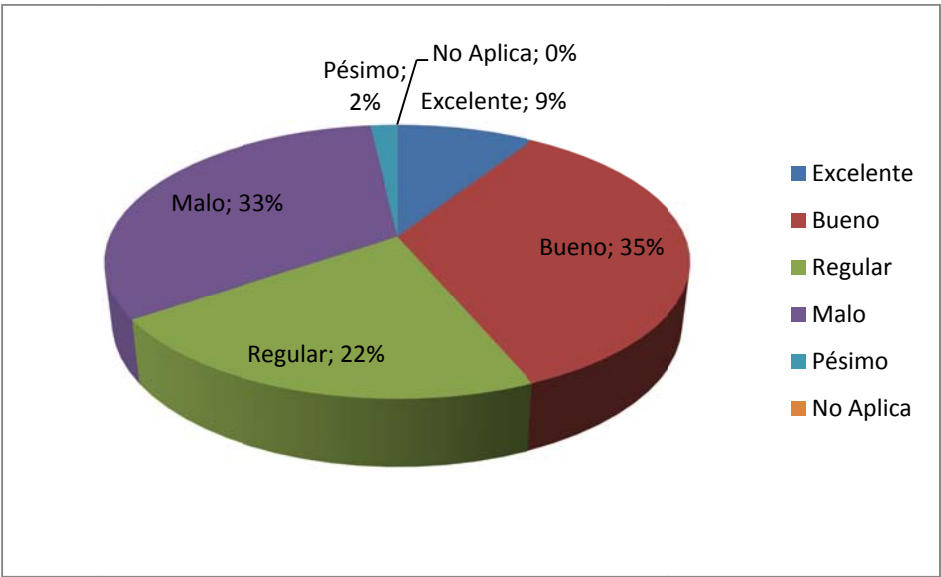
**Tabla 25: SERVICIO TELEFÓNICO %**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
9%	35%	22%	33%	2%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 27: SERVICIO TELEFÓNICO %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe



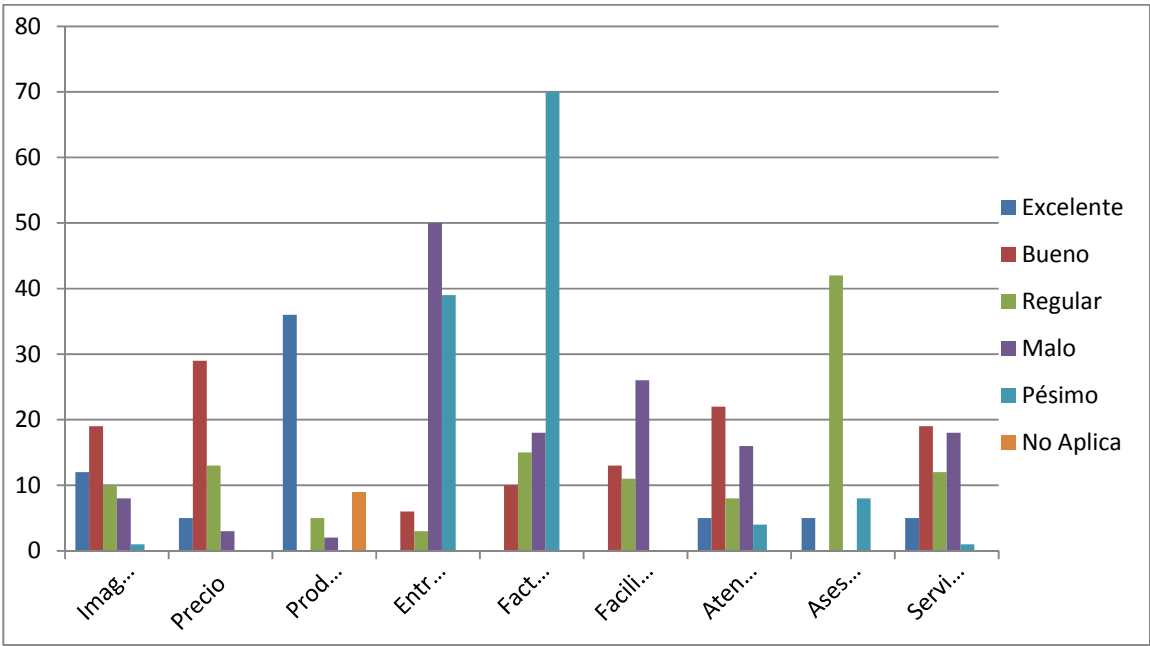
**Tabla 26: GENERAL**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
Imagen en General	12	19	10	8	1	0	50
Precio	5	29	13	3	0	0	50
Productos	36	0	5	2	0	9	52
Entrega Oportuna	0	6	3	50	39	0	98
Facturación	0	10	15	18	70	0	113
Facilidad de Crédito	0	13	11	26	0	0	50
Atención Reclamos	5	22	8	16	4	0	55
Asesoría Productos	5	0	42	0	8	0	55
Servicio Telefónico	5	19	12	18	1	0	55

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 28: GENERAL**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

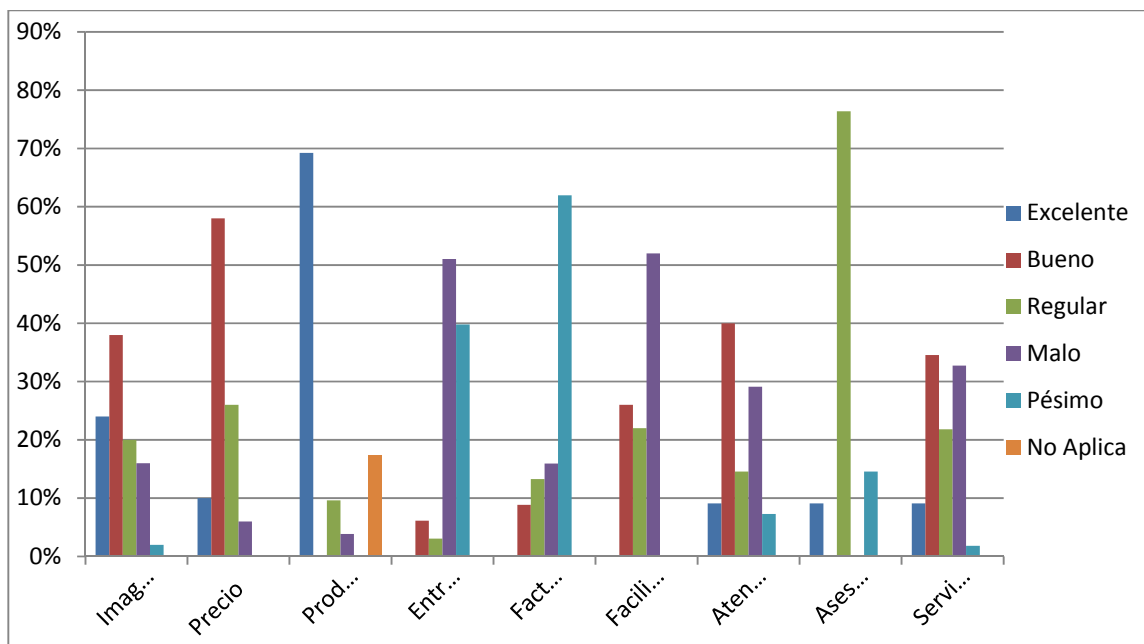
**Tabla 27: GENERAL %**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No Aplica	TOTAL
Imagen en General	24%	38%	20%	16%	2%	0%	100%
Precio	10%	58%	26%	6%	0%	0%	100%
Productos	69%	0%	10%	4%	0%	17%	100%
Entrega Oportuna	0%	6%	3%	51%	40%	0%	100%
Facturación	0%	9%	13%	16%	62%	0%	100%
Facilidad de Crédito	0%	26%	22%	52%	0%	0%	100%
Atención Reclamos	9%	40%	15%	29%	7%	0%	100%
Asesoría Productos	9%	0%	76%	0%	15%	0%	100%
Servicio Telefónico	9%	35%	22%	33%	2%	0%	100%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRAFICO 29: GENERAL %**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## ANEXO: 3 TABLA DE DATOS: “ACEPTACIÓN CRÉDITO DIACELEC - COOPROGRESO”

### DATOS GENERALES

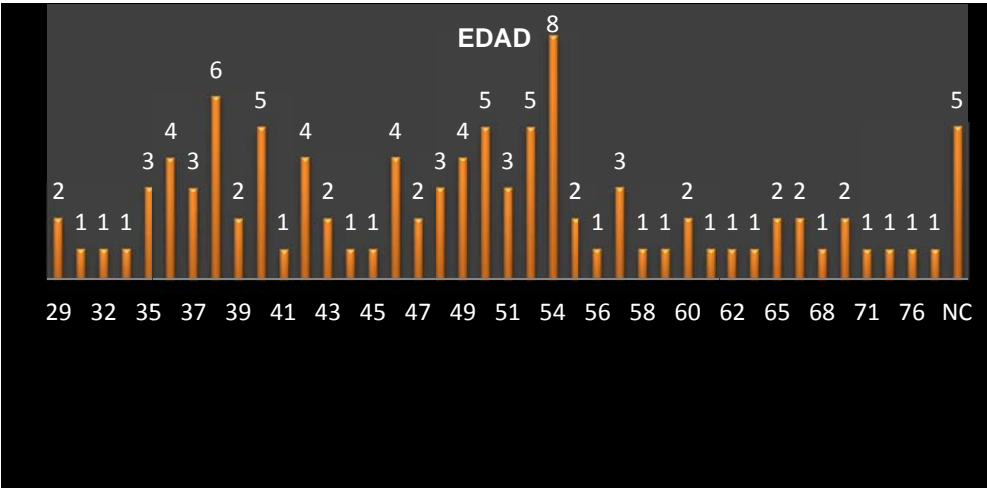
Tabla 28: EDAD

EDAD	Total
29	2
30	1
32	1
33	1
35	3
36	4
37	3
38	6
39	2
40	5
41	1
42	4
43	2
44	1
45	1
46	4
47	2
48	3
49	4
50	5
51	3
52	5
54	8
55	2
56	1
57	3
58	1
59	1
60	2
61	1
62	1
63	1
65	2
67	2
68	1
69	2
71	1
75	1
76	1
80	1
NC	5
Total general	100

FUENTE: Estudio de Mercado DIACELEC

ELABORADO POR: Zulema Uribe

**GRÁFICO 4: EDAD**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

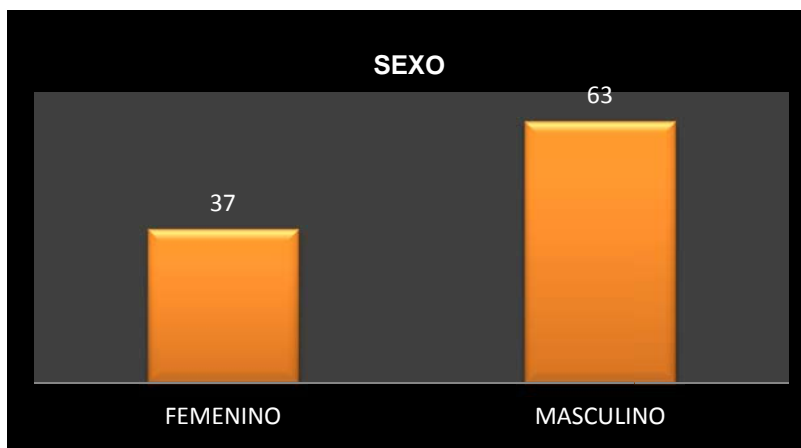
**Tabla 29: SEXO**

SEXO	Total
FEMENINO	37
MASCULINO	63
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 5: SEXO**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**Tabla 30: OCUPACIÓN**

OCUPACION	Total
ADMINISTRADORA	1
AUDITORA	1
CARPINTERO	1
CHOFER	1
COMERCIANTE	90
CONSTRUCCION	1
EMPLEADO PRIVADO	2
JUBILADO	1
PROFESORA	1
TAXISTA	1
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 6: OCUPACIÓN**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**Tabla 31: USTED EXPENDE HIERRO Y CEMENTO**

1-USTED EXPENDE HIERRO Y CEMENTO?	Total
NO	52
NO	1
NO/FALTA DE ESPACIO	1
SI	36
SI	3
SI/SOLO CEMENTO	7
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## GRÁFICO 7: USTED EXPENDE HIERRO O CEMENTO



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## 2.- Los pagos por la compra de hierro y cemento los hace en?

**Tabla 32: FORMAS DE PAGO**

2.- LOS PAGOS PO LA COMPRA DE HIERRO Y CEMENTO LOS HACE EN?	Total
CHEQUE	2
CRÉDITO DIRECTO	5
EFFECTIVO	37
EMPRESARIAL/BANCO DEL PICHINCHA	1
NC	55
<b>Total general</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## GRÁFICO 8: FORMAS DE PAGO



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### 3.- Como se llama su proveedor de hierro y cemento?

**Tabla 33: PROVEEDOR DE HIERRO Y CEMENTO**

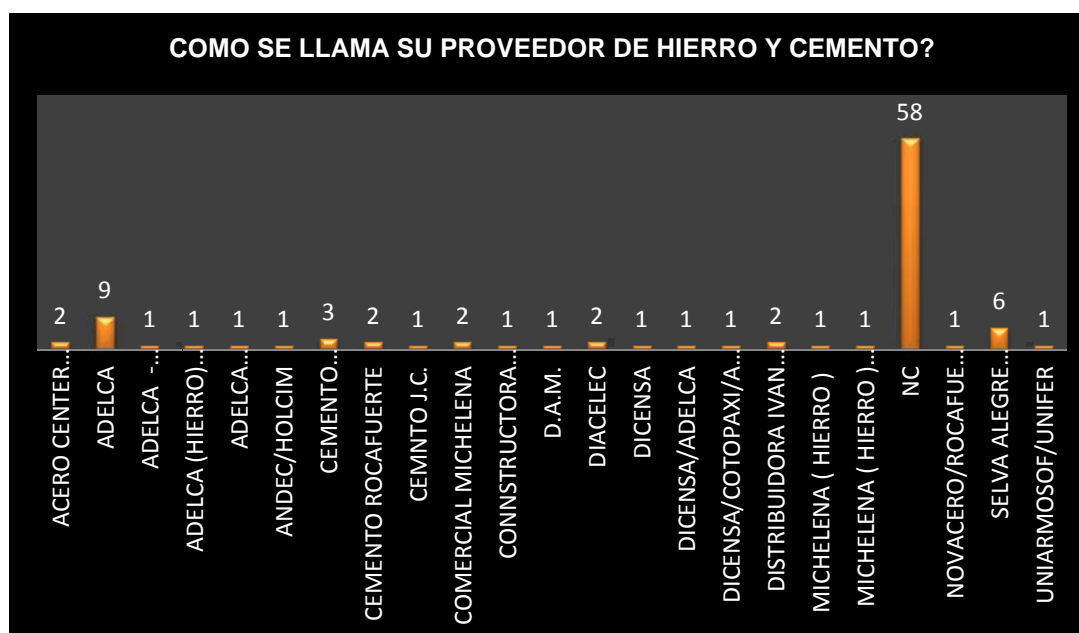
<b>3.- COMO SE LLAMA SU PROVEEDOR DE HIERRO Y CEMENTO?</b>	<b>Total</b>
ACERO CENTER (HIERRO)	2
ADELCA	9
ADELCA - SELVALEGRE (CEMENTO)	1
ADELCA (HIERRO) CEMENTO CHIMBORAZO	1
ADELCA (HIERRO)HOLCIM(HIERRO)	1
ANDEC/HOLCIM	1
CEMENTO CHIMBORAZO	3
CEMENTO ROCAFUERTE	2
CEMNTTO J.C.	1
COMERCIAL MICHELENA	2
CONNSTRUCTORA HERNANDEZ	1
D.A.M.	1
DIACELEC	2
DICENSA	1
DICENSA/ADELCA	1
DICENSA/COTOPAXI/ACERO	1
DISTRIBUIDORA IVAN CARRERA	2
MICHELENA ( HIERRO )	1
MICHELENA ( HIERRO ) SELVALEGRE ( CEMENTO )	1
NC	58
NOVACERO/ROCAFUERTE/LAFAR/SELVALEGRE	1
SELVA ALEGRE (CEMENTO)	6
UNIARMOSOF/UNIFER	1
<b>Total general</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe



## GRÁFICO 9: CUAL ES SU PROVEEDOR DE HIERRO Y CEMENTO



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### 4.-Usted conoce la empresa DIACELEC?

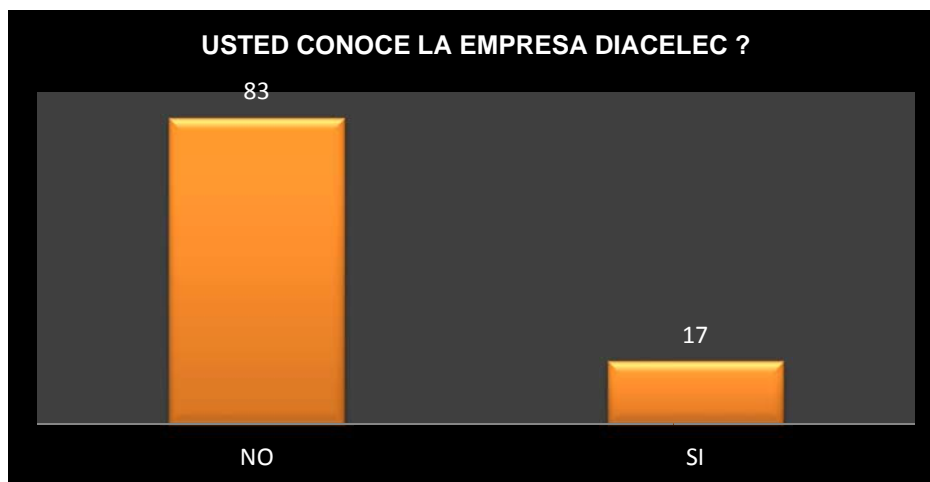
**Tabla 34: CONOCE USTED DIACELEC**

4,-USTED CONOCE LA EMPRESA DIACELEC ?	Total
NO	83
SI	17
<b>Total general</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 10: CONOCE USTED LA EMPRESA DIACELEC**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**5.- Estaría interesado en que se le otorgue un crédito en COOPROGRESO para que realice sus compras en DIACELEC?**

**Tabla 35: CRÉDITO COOPROGRESO PARA DIACELEC**

5.-ESTARIA INTERESADO EN QUE SE LE OTORGUE UN CRÉDITO E COOPROGRESO PARA QUE REALICE SUS COMPRAS EN DIACELEC ?	Total
NO	39
SI	61
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### GRÁFICO 11: LE INTERESA CRÉDITO COOPROGRESO



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

### 6.-Le interesaría un monto de crédito de hasta de \$10,000 ?

**Tabla 36: MONTO DE CRÉDITO**

6.-LE INTERESARÍA UN MONTO DE CRÉDITO DE HASTA DE \$10,000 ?	Total
NO	17
SI	83
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## GRÁFICO 12: MONTO DE CRÉDITO LE INTERESA



FUENTE: Estudio de Mercado DIACELEC

ELABORADO POR: Zulema Uribe

### 7.- A qué plazo?

Tabla 37: PLAZO DE CRÉDITO

7.- A QUE PLAZO ?	Total
1 AÑO	15
2 AÑOS	30
3 AÑOS	29
4 AÑOS	4
5 AÑOS	2
6 MESES	1
NC	19
Total general	100

FUENTE: Estudio de Mercado DIACELEC

ELABORADO POR: Zulema Uribe

## GRÁFICO 13: A QUE PLAZO



FUENTE: Estudio de Mercado DIACELEC

ELABORADO POR: Zulema Uribe

**8.-Usted es una ferretería obligada a llevar contabilidad?**

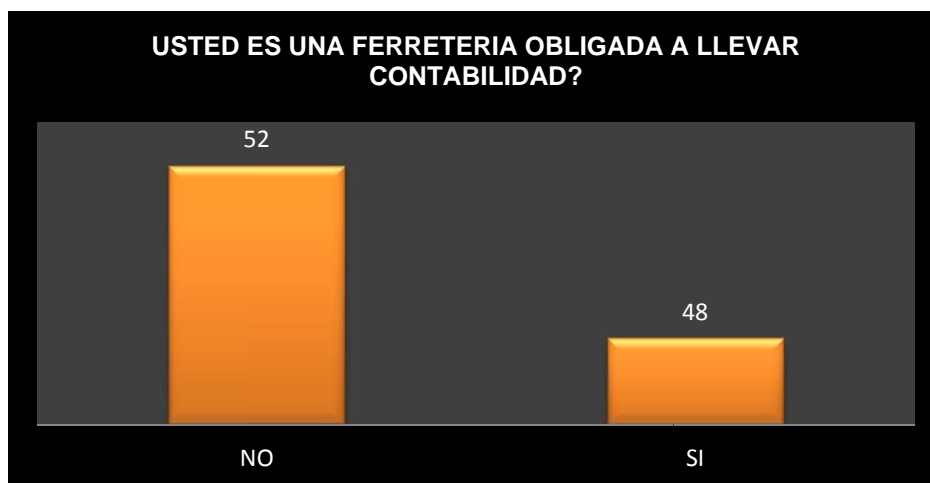
**Tabla 38: SU NEGOCIO LLEVA CONTABILIDAD**

8,-USTED ES UNA FERRETERIA OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD?	Total
NO	52
SI	48
Total general	100

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 14: LLEVA CONTABILIDAD SU EMPRESA**



**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

## ANEXO: 4 PRESUPUESTO DE VENTAS (CANTIDADES)

[illegible]

DIACELEC S.A.  
PRESUPUESTO DE PRECIOS UNITARIOS PROMEDIOS  
AÑO 2010

NOMBRE	PPVTA
ALAMBRE GALVANIZADO # 14	64,55
ALAMBRE RECOCIDO # 18	26,04
MALLA ELECTROSOL.R84 4.15	20,35
MALLA ELECTROSOL.R131 5.15	30,33
MALLA ELECTROSOL.R158 5.5.15	36,53
MALLA ELECTROSOL.R188 6.15	43,18
CEMENTO SELVA ALEGRE	5,98
VARILLA CORRUGADA 08 MM X 12 MTS	4,32
VARILLA CORRUGADA 10 MM X 12 MTS	6,75
VARILLA CORRUGADA 12 MM X 12 MTS	9,72
VARILLA 12 x 12 mts.	8,62
VARILLA CORRUGADA 14 MM X 12 MTS	13,22
VARILLA CORRUGADA 16 MM X 12 MTS	17,27
VARILLA CORRUGADA 18 MM X 12 MTS	21,86
VARILLA CORRUGADA 20 MM X 12 MTS	26,97
VARILLA CORRUGADA 22 MM X 12 MTS	32,64
VARILLA CORRUGADA 25 MM X 12 MTS	42,15
VARILLA 06 MM X 5,90 MTS	1,29
VARILLA 4.2 X 5,90 MTS LISA	0,89
VARILLA CORRUGADA 7.5 MM X 12 MTS	4,00
VIGAS V5	16,87
VIGAS C 6	18,46

Del presupuesto de ventas del año 2010, que se tomó como año base, se multiplico por los presupuestos de precios promedios unitarios para obtener el tamaño de mercado por valores.

El tamaño de participación de mercado de obtuvo de la investigación de mercado que realizo la empresa DIACELEC, observándose una participación del 16%, siendo las empresas fabricantes las que tienen más participación

del mercado entre las cuales están cementos Chimborazo, Induacero, Navacero, Cementos Selva Alegre, entre otras.

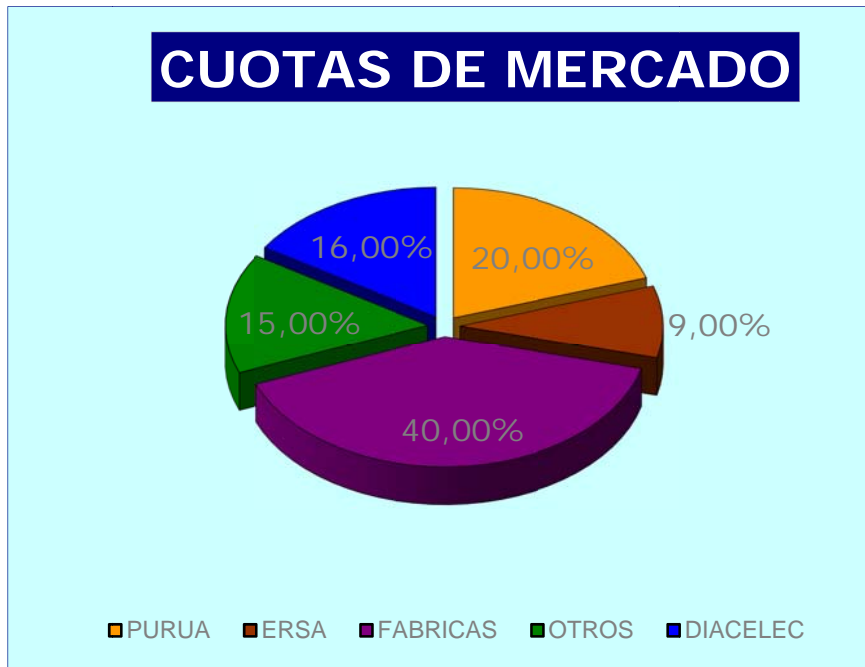
**Tabla 39: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DIACELEC**

Principales competidores	% Cuota
PURUA	20,00%
ERSA	9,00%
FABRICAS	40,00%
OTROS	15,00%
DIACELEC	16,00%
	100,00%

**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe

**GRÁFICO 15: CUOTA DE MERCADO DIACELEC**

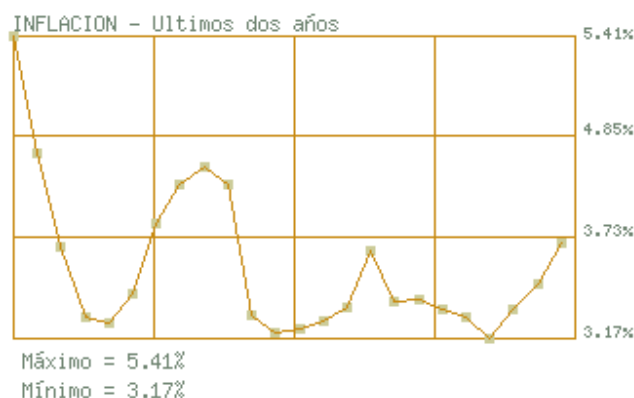


**FUENTE:** Estudio de Mercado DIACELEC

**ELABORADO POR:** Zulema Uribe



## ANEXO: 5: EVOLUCIÓN DE INFLACIÓN EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS



La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario. Para el año 2010 la tasa de inflación anual para termino con un 3.3% que sin duda alguna es una cifra considerable en consideración a la tasa del año 2008<sup>11</sup>



Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador

El sector de la construcción como se puede observar su margen de contribución al Producto Interno Bruto del Ecuador es del 10%, por encima de la industria manufacturera, inferior en un punto a la industria de minas así como también a la de comercio. Este sector es muy importante dentro de los ejes estratégicos del Gobierno del Sr. Economista Rafael Correa Delgado.

## ANEXO: 6 ANÁLISIS DAFO

### Análisis D.A.F.O.

#### Debilidades

- 1 No manejamos listas de precio unificadas
- 2 No tenemos claro el punto de equilibrio por
- 3 Producto
- 4 Poca promoción Marca
- 5 Falta de stop inventario
- 6 No contamos con distribuidores propios en
- 7 otras ciudades
- 8 Comunicación
- 9 Capacitación adecuada
- # variables dependiente e independiente

#### Fortalezas

- 1 **Lealtad de los clientes hacia DIACELEC**
- 2 **Apoyo de las Fabricas**
- 3 **Constancia**
- 4 **Posicionamiento**
- 5 **Su equipo de trabajo**
- 6 **Contactos con Constructoras**
- 7
- 8
- 9
- #

#### Amenazas

- 1 La competencia
- 2 Ingresos de productos por fronteras
- 3 Inestabilidad Jurídica y Política
- 4 Dependencia de proveedores
- 5 incremento de cartera
- 6 Disminución de proyectos Grandes
- 7 Poca Diversificación de distribuidores

#### Oportunidades

- 1 **Apertura de nuevos mercados, por**
- 2 **créditos**
- 3 **La construcción sigue creciendo**
- 4 **Apertura de nuevos mercados**
- 5 **Internacionales**
- 6 **Consolidar Pichincha robando**
- 7 **participación de otros franquiciados**



### CAPITULO III

#### ANEXO: 7 OBJETIVOS

## Objetivos

1	Fortalecer el equipo de ventas, encaminado a target definido de cliente
2	incremento de las ventas con el proyecto de ferreterías, el mismo que se debe dar seguimiento constante
3	A mitad de año se debe sacar el proyecto PIMES con montos hasta \$200000
4	Participar en eventos puntuales como Construcción y petróleos para posicionar Marca
5	Tener participación en la provisión del material de 4 de los proyectos macro de este año
6	Mejorar la información de los clientes y realizar una carpeta por cada uno
7	Análisis del volumen de Ventas por territorio
8	Realizar la encuesta de servicio al cliente
9	Por segmento de cliente unificar la lista de precios
#	Fijación de precios y maximización de utilidades luego de un análisis marginal

## Estrategia competitiva

### Competidores

### Nosotros

### Debilidades

### Estrategia competitiva

- 1 Crédito
- 2 grandes inventarios
- 3 poca credibilidad
- 4 Consolidados en pichincha

- 1 crédito cooperativas y directo
- 2 No tenemos producto en stop
- 3 gran credibilidad
- 4 Incrementos en la fuerza de ventas
- 5 Robar mercado consolidado


### Fortalezas

### Estrategia competitiva

- 1 transportes
- 2 Entregas inmediatas
- 3 Diversificación de productos
- 4 Distribuidores en otras ciudades

- 1 mejorar los transportes
- 2 mejorar las entregas
- 3 mejorar en los 5 productos
- 4 buscar nuevos mercados
- 5 Franquiciar la marca

## ANEXO: 8 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN		CÓDIGO: PC-COM-01	
	FECHA DE EMISIÓN: 14/06/2010	FECHA DE VIGENCIA: 31/12/2011	Versión: 01	Página 111 de 122

1. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar el proceso de comercialización eficientemente de tal manera que se obtengan resultados e incremento en ventas y a precios competitivos a través de la utilización de un buen listado de proveedores acordes con la fluctuación del mercado.</li> <li>b) Tener un control actualizado de los clientes ya existentes.</li> <li>c) Mejorar el proceso de logística en entregas a tiempo</li> <li>d) Dividir el mercado en tres grandes sectores, ferreterías, constructoras viales, edificadores</li> <li>e) Mejorar el servicio al cliente</li> <li>f) Búsqueda de nuevos mercados exportaciones</li> <li>g) Búsqueda de mejores políticas financieras y manejo de cartera (crédito)</li> </ul>

PROVEEDORES DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores Calificados</li> <li>Nuevos Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Ventas</li> <li>Gerente Marketing</li> <li>Gerente Administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes externos.</li> <li>Gerencia de Ventas.</li> <li>Gerente Marketing</li> <li>Gerencia Técnica.</li> <li>Todo el personal (compras administrativas)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Gerencia (compras administrativas)</li> </ul>	
	<b>COLABORADORES DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Repuestos y Servicio Técnico</li> </ul>	

RECURSOS PARA EL PROCESO		
RECURSOS HUMANOS		
PUESTO	CANTIDAD MÍNIMA REQUERIDA	ACTIVIDADES DENTRO DEL PROCESO
Gerente Ventas  Gerente Marketing  Gerente Administrativa	3	Mantener una adecuada relación con el cliente
		Realizar cotizaciones de carácter inmediato
		Evaluar a los proveedores
		Facturar oportunamente
Asistente de Repuestos y Servicio Técnico	1	Elaborar órdenes de compra.
		Realizar cotizaciones.
		Realizar cobros.
		Facturar  Entregas oportunas
Asistente de Gerencia	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar órdenes de compra en el área Administrativa</li> <li>• Elaborar cotizaciones a Clientes.</li> <li>• Elaborar facturas de Clientes de Gerencia General.</li> <li>• Realizar cobros a Clientes de Gerencia General.</li> <li>• Realizar los despachos y logística de entrega</li> </ul>
INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO		
TECNOLOGÍA	Hardware y Software.	
COMUNICACIÓN	Teléfono, Internet, fax, correo electrónico.	



FÍSICA	Oficina, Bodega, Fábrica y vehículos.		
INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO			
RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE	INFORMACIÓN REQUERIDA		
Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia Marketing	Correo electrónico, Orden de trabajo.		
Todo el personal (compras administrativas)	Pro forma y orden de venta (vía correo electrónico)		
2. PROCEDIMIENTO			
FLUJOGRAMA			
Ver P-COM-01			
3. LISTADO DE DOCUMENTOS			
DOCUMENTO	CÓDIGO	UBICACIÓN DEL DOCUMENTO	USUARIO DEL DOCUMENTO
PROCEDIMIENTOS			
Procedimiento para comercializaron	P-COM-01	División ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>Asistente Administrativo</li><li>Gerente Ventas</li><li>Gerente Administrativo</li><li>Asistente de Gerencia</li></ul>
Procedimiento para ventas y atención al cliente	P-COM-02	División Distribuidora, Venta acero	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente Ventas</li><li>Gerente Marketing</li><li>Gerente Administrativa</li></ul>
INSTRUCTIVOS DE TRABAJO			
N/A	N/A	N/A	N/A
FORMULARIOS Y REGISTROS			

Orden de pro forma y venta	F-COM-01	<ul style="list-style-type: none"><li>• División de Ventas</li><li>Asistente de Gerencia (compras administrativas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente ventas</li><li>• Asistente Administrativa y facturación.</li><li>• Gerente Administrativa</li></ul>		
Evaluación de Despachos y Logística	F-COM-02	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia Administrativa</li><li>• Asistente Gerencia y (Logística)</li><li>• Gerencia Ventas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia ventas</li><li>• Gerencia Marketing</li><li>• Gerencia Administrativa</li><li>• Asistente Gerencia (Servicio al Cliente administrativas).</li><li>• Jefe gestión Humana</li></ul>		
Evaluación de Equipo de Ventas	F-COM-03	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia Ventas</li><li>• Gerencia Marketing</li><li>Gerencia Administrativa</li><li>• Gerencia Financiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia General</li><li>• Gerencia Administrativa</li><li>• Gerente Ventas</li><li>• Gerencia Marketing</li><li>• Equipo de Ventas</li><li>• Jefe Gestión Humana</li></ul>		
Evaluación de Cartera y Clientes	F-COM-04	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia Financiera</li><li>• Gerencia Ventas</li><li>• Gerencia Marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia General</li><li>• Gerencia Administrativa</li><li>• Gerencia Financiera</li><li>Gerencia (compras administrativas).</li><li>• Gerencia Marketing</li></ul>		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Marketing y Ventas		Representante del Jb/zu		GERENTE GENERAL	

## ANEXO: 9 PROCEDIMIENTO PARA LOGÍSTICA

	<i>PROCEDIMIENTO PARA LOGÍSTICA Y SERVICIO AL CLIENTE</i>	P-COM-02
		Página 115 de 122
Fecha de emisión: 06/15/2010	Versión 01	Fecha de vigencia: 31/12/2010

### I. PROPÓSITO

Contar con un documento que señale el procedimiento para la Logística completa del servicio al cliente y entregas oportunas.

### II. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las órdenes de Venta y materiales solicitados a bodega y Fabrica

### III. RESPONSABILIDADES

El responsable de verificar el cumplimiento de este proceso será el Gerente Ventas, el Gerente de Marketing, Asistentes de Servicio al Cliente todo el personal

El responsable de hacer cumplir con lo establecido en este procedimiento es el

Responsable de hacer que el cliente reciba el producto a tiempo mejorando todos

Los procesos de entrega.

Realizar las negociaciones oportunas con fabrica, y así tener una mejor rentabilidad del

Acero, y productos afines.

#### **IV. DEFINICIONES**

Los distintos ítems que DIACELEC Comercializa debe propender ubicarlos en el mercado, prestando el mejor servicio.

Definir y estructurar las mejores políticas de entrega del productos a nuestros clientes ya sea este pequeño o grande. Es importante no mentir más al cliente ya que estamos cayendo en un círculo vicioso y perdemos credibilidad.

En la actualidad Unifer esta perdiendo piso en el mercado al no tener producto para comercializar, considero que es una oportunidad para nuestra empresa, y podemos atacar el mercado de las ferreterías de la forma propuesta en el anexo a presentar.

No debemos dejar de lado a todos los proyectos constructivos que en la actualidad se encuentran en ejecución en el mercado de la sierra.

El equipo de ventas deberá a partir de la fecha cumplir con un presupuesto de ventas, en el mismo que debe cumplir cupos con todos los ítems a vender.

Para dar cumplimiento al plan es importante, mejorar los tiempos de entrega.

Es importante el contratar nuevos vehículos y elaborar rutas concretas.

No permitir que el transporte elimine sectores ya que es a su conveniencia y no a la necesidad del cliente.

Realizar y dar seguimiento a los tiempos de carga y descarga.

Consideramos importante para el desarrollo de este plan sociabilizarlo con todo el personal

Para así tener compromiso de todos los colaboradores de la Empresa.

Definir y estructurar programas de capacitación, como punto de partida.

Gestión humana luego del siguiente proceso deberá realizar evaluaciones de desempeño

## **V. PROCEDIMIENTO**

### **5.1 Despachos y entregas**

Para registrar los despachos se seguirán los siguientes pasos.

- Una vez receptada la Orden de pedido, se verificara que en realidad podamos cumplir con el pedido confirmamos y despachamos cumpliendo un lapso máximo de 12 horas.
- Si el producto es nuevo, se crea una categoría y un código para el mismo.
- Se coloca un sello y fecha en la factura.
- Se procede a entregar la factura en un periodo de 24 horas luego de la entrega
- Se ingresa la factura en el sistema
- El asistente de servicio al cliente le llamara para confirmar la entrega y si requiere alguna otra necesidad.
- El vendedor debe estar pendiente del vencimiento de la factura para no incurrir en descuentos de sus comisiones de venta.
- Al cierre de cada mes se verificara y cotejara el inventario con las ordenes de pedido para su respectivo informe
- Al cierre de cada mes se presentara un informe de las ventas y cobros del equipo de ventas.

## **VI. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- F-COM-05 Orden de pedido y materiales solicitados.
- F-COM-06 Nota de Entrega.

Elaborado por:  <b>Compras y Bodega</b>	Revisado por:  <b>Representante S.G.C.</b>	Aprobado por:  <b>Gerente General</b>
---	--	---

## ANEXO: 10 ANÁLISIS ECONÓMICO

### Inversiones requeridas

ACTIVOS	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Vehículos	2,00	28.500,00	57.000,00
Implementación nuevas áreas de trabajo	2,00	450,00	900,00
Computadoras	1,00	550,00	550,00
Inversión en materia prima inicial*	2,00	184.351,02	368.702,04
TOTAL			427.152,04

La materia prima se ha calculado para sostener una operación de 2 meses, con lo cual se podrá comercializar a los distribuidores hasta recibir el desembolso correspondiente de la cooperativa.

### Detalle materia prima requerida

#### Materia prima

DETALLE	VALOR
Costos de Acero	113.423
Costos de Cemento	64.500
Costos de Malla	6.428
Total compras materia prima	184.351,02

#### Gastos preoperativos

DETALLE	VALOR
Campaña inicial	2.850,00
Capacitación	1.300,00
Montaje del sistema con nuevos procesos	28.000,00
	32.150,00

Gastos operativos

DETALLE	VALOR
Salarios	2.281,38
Publicidad permanente	800,00
Transporte	480,00
TOTAL	3.561,38

PERSONAL

DETALLE	Cantidad	Valor	Total
Coordinación nuevos productos	1	581	581
Vendedores	2	394	788
Choferes	2	456	913
Total mensual			2281

CAMPAÑA

DETALLE	VALOR	(Diseño, tiraje, repartición)
Material POP	750,00	
Anuncios	1.300,00	
Posicionamiento web	800,00	
TOTAL	2.850,00	

DETALLE SALARIOS CON BENEFICIOS

Descripción	Nómina	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total
Coordinación nuevos productos	450	54,675	20	37,50	18,75	580,925
Vendedores	300	36,45	20	25,00	12,50	393,95
Choferes	350	42,525	20	29,17	14,58	456,275
TOTAL						1431,15

DETALLE	VALOR
Ventas de Acero	\$ 1.512.310
Ventas de Cemento	\$ 830.400
Ventas de Malla	\$ 107.130
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2.449.840</b>

DETALLE	VALOR
Costos de Acero	\$ 1.361.079
Costos de Cemento	\$ 774.000
Costos de Malla	\$ 77.134
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2.212.212</b>

## Cálculo del costo de oportunidad

### COSTO DE OPORTUNIDAD

Ko: Costo de oportunidad

Kd: Tasa activa 11,40%

Ke: Tasa pasiva 4,60%

P: Préstamo 0%

D: Capital propio 100%

t: Tasa impositiva 36,25%

Inflación 3,57%

Riesgo país 7,93%

Promedio últimos 5 años Banco Central

May 2011 Bco. Central

$$Ko = Kd(1-t)D + Ke(P) + \text{Inflación} + \text{Riesgo país}$$

$$Ko = 18,77\%$$





